



AS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES NO MERCADO HOTELEIRO DE LUXO
FATORES INFLUENCIADORES

por

Mariana Martins Ribeiro Pacheco Neto

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Serviços pela Faculdade de
Economia da Universidade do Porto

Orientação:

Prof. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses S. B. Moutinho

Setembro, 2015

Nota biográfica

Mariana Neto, nasceu na Sé do Porto no dia 10 de Setembro de 1991.

Desde cedo com uma forte veia para o mundo dos negócios e do empreendedorismo, ingressou no curso de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em 2009. Durante os anos académicos que se seguiram envolveu-se em diversas organizações na faculdade. Encontrou no associativismo uma forma de partilhar aprendizagens com os seus amigos, crescendo de dia para dia a nível pessoal e profissional.

Antes de ingressar no Mestrado em Gestão de Serviços, participou num estágio de Verão no Hotel The Yeatman, no Spa Caudalie. Foi o gosto pelos serviços de luxo que a levou a perseguir o sonho pela hotelaria que continuaria, mais tarde, na área comercial.

Após esta experiência, decide experimentar outro setor, tendo com foco principal a função de Marketing. Foi o gosto pelo mundo da beleza e da estética que a conduziu a uma das suas empresas de sonho, iniciando assim carreira na L'Oréal.

Agradecimentos

A elaboração de uma tese é um longo caminho que apenas se consegue com a ajuda e motivação daqueles que nos são mais próximos.

Assim, aproveito para agradecer ao meu namorado, Diogo Estevinho, por toda a paciência e conselhos sábios.

À minha irmã, Catarina, e amigos por acreditarem sempre em mim. E aos meus pais por me proporcionarem este mestrado.

Quero também agradecer àqueles que souberam ter um olhar crítico quando assim foi necessário, em especial à Marta Navio e ao Gonçalo Martins.

Ao The Yeatman, pelo contributo fundamental na fase inicial de entrevistas exploratórias, que em muito contribuíram para o desenrolar da investigação final.

À Professora Raquel Meneses, minha orientadora, pela disponibilidade e por me ter mostrado o caminho de forma consciente e construtiva.

Resumo

As expectativas são a base para assegurar qualquer serviço em termos de qualidade. É em torno delas que o serviço deve ser desenhado e entregue, para que seja possível ir de encontro aos desejos do consumidor.

Torna-se cada vez mais difícil compreender os gostos e preferências dos clientes, uma vez que hoje em dia são influenciados por inúmeros fatores. Esta necessidade é ainda mais relevante quando se fala de um serviço de luxo, no qual a exigência ganha destaque e as expectativas se tornam ainda mais elevadas.

No setor da hotelaria de luxo, âmbito desta investigação, o serviço em si é a chave para o sucesso. Os clientes alojam-se numa unidade hoteleira de 5 estrelas esperando viver uma experiência inesquecível. Desejam ser tratados de forma única, especial e, ainda, sentir-se em casa. O desafio por parte do prestador de serviço passa por encontrar uma linha de equilíbrio entre aquilo que é a personalização e os standards de cumprimento de um hotel desta categoria. É com base neste desafio, e tendo em conta a falta de literatura acerca do mercado de luxo, que se tornou interessante explorar este tema com maior rigor e detalhe.

Assim, e de forma a complementar o que já tinha sido apreendido com a revisão de literatura, foi feito um estudo exploratório com entrevistas aos intervenientes do lado da oferta de um hotel com classificação de cinco estrelas em Portugal. Posteriormente, e de forma a completar o estudo com o lado da procura (clientes/ potenciais hóspedes), foi realizado um questionário a toda a população que se mostrou disponível em cooperar, tendo resultado numa amostra composta por 253 observações individuais. Os resultados foram analisados à luz do Modelo de Equações Estruturais através do *software* SmartPLS com recurso ao cálculo do modelo via *bootstrapping*. Foram testadas duas escalas e as conclusões mostram que a escala ponderada apresenta uma maior robustês. Por conseguinte, as hipóteses validadas foram superiores às aceites no modelo com escala não ponderada. Os resultados mostram que apenas o conceito de luxo associado ao hotel e o papel dos *media* influenciam as expectativas dos hóspedes. Por fim, quando introduzidos alguns fatores moderadores foi possível concluir que o género e a experiência passada em serviços de luxo são fatores que influenciam a formação de expectativas, enquanto que a nacionalidade do inquirido revelou ter um papel indiferente.

Abstract

The expectations are essential to ensure any service in terms of quality. It is around them that the service should be designed and delivered so that it can meet the consumer's wishes. It becomes increasingly difficult to grasp the tastes and preferences of customers, since today they are influenced by numerous factors. This need is even more relevant when it comes to a luxury service, in which the requirement is highlighted and expectations become even higher.

In the hotel sector, the scope of this research, the service itself is the key to success. Customers lodge in a hotel unit of 5 stars hoping to live an unforgettable experience. They wish to be treated in a unique, special way and also feel at home. The challenge by the service provider is to find a balance line between what is personalization and fulfillment of standards of this category of hotel. Based on this challenge, and given the lack of literature on the luxury market, it became interesting to explore this topic in greater rigor and detail.

Thus, in order to complement what had already been seized with the literature review, an exploratory study was made. Conducting several interviews to the actors on the supply side of a 5 five star hotel in Portugal. Subsequently, in order to complete the study on the demand side (customers/ potential guests), a questionnaire was carried out to the entire population been willing to cooperate, resulting in a sample composed by 253 individual observations. The results were analyzed in the light of the Structural Equation Model through the SmartPLS software, using the bootstrapping calculation model. Two scales were tested and the conclusions show that the weighted scale presents a greater robustness. Therefore, the validated hypotheses were superior accepted in comparison with the not weighted range model. The results show that only the concept of luxury associated with the hotel and the role of the media influence guests' expectations. Finally, when introduced some moderating factors it was concluded that gender and past experience in luxury services are factors that influences the expectations' formation, while the nationality has an indifferent role.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Expectativas	4
2.2. O Luxo e a Hotelaria de luxo	10
2.3. Expectativas na hotelaria de luxo	11
2.4. Conclusão	13
3. Metodologia	17
3.1. Conclusão	21
4. Análise Exploratória	22
5. Estudo Empírico	31
5.1. Análise Descritiva da Amostra	31
5.2. Análise Fatorial	33
5.3. Modelo estimado	36
5.4. Validação do Submodelo de Medida	42
5.5. Estimação do Submodelo Estrutural	44
5.6. Análise Multi-Grupo	45
5.7. Análise Ponderada – expectativas desejadas	51
5.7.1 Estimação do Submodelo Estrutural (escala ponderada)	52
6. Conclusão	54
6.1. Discussão dos resultados	54
6.2. Limitações e sugestões futuras	55
7. Bibliografia	57

8. Anexos	60
Anexo 1. Guião da entrevista	60
Anexo 2. Transcrição das entrevistas	62
Anexo 3. Nodes Nvivo10	97
Anexo 4. Guião questionário – versão Portuguesa	99
Anexo 5. Indicadores via SmartPLS (escala não ponderada)	103
Anexo 6. Análise Multi-Grupo	104
Anexo 7. Indicadores via SmartPLS (escala ponderada)	107

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo conceptual da qualidade do serviço	6
Figura 2 – Nível de expectativas nos serviços	7
Figura 3 – Avaliação do cliente face à qualidade de um serviço.....	8
Figura 4 – Representação gráfica do Modelo de Equações Estruturais.....	19
Figura 5 – Teste KMO e Bartlett	34
Figura 6 – Modelo Estimado.....	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais dimensões das expectativas dos hóspedes	14
Tabela 2 – Funções dos entrevistados.....	22
Tabela 3 – Dimensões de qualidade esperadas no serviço de hotelaria.....	26
Tabela 4 – Categorias presentes no inquérito	29
Tabela 5 – Sexo da amostra	31
Tabela 6 – Faixa etária da amostra	32
Tabela 7 – Nacionalidade da amostra	32
Tabela 8 – Experiência passada de luxo da amostra.....	33
Tabela 9 – Variância total explicada.....	34
Tabela 10 – Redução de fatores segundo o SPSS	35
Tabela 11 – Grau de fiabilidade de <i>alpha de Cronbach</i>	42
Tabela 12 – Indicadores de avaliação do modelo	43
Tabela 13 – Resultado da estimação via <i>Bootstrapping</i>	44
Tabela 14 – Número de observações por variável moderadora.....	45
Tabela 15 – Testes de significância da análise multi-grupo	46
Tabela 16 – Indicadores de avaliação do modelo com escala ponderada.....	51
Tabela 17 – Resultado da estimação via <i>Bootstrapping</i> (escala ponderada)	52

1. Introdução

“Dado o papel crescente dos serviços na economia mundial, a qualidade dos serviços e a satisfação dos consumidores têm-se tornado cada vez mais importantes. Os prestadores de serviços tentam satisfazer o consumidor de forma a ganhar a sua fidelização e a aumentar a rentabilidade do negócio. Geralmente tal só é possível satisfazendo ou excedendo as expectativas dos clientes face à qualidade do serviço” (Donthu & Yoo, 1998).

Atualmente, a grande maioria das economias do mundo ocidental são dominadas pelo setor dos serviços (McKee, 2008). Os serviços distinguem-se dos bens pelas suas quatro características intrínsecas: a perecibilidade, uma vez que os serviços não constituem stocks; a heterogeneidade, já que não é possível entregar exatamente o mesmo serviço duas vezes; a simultaneidade, uma vez que o serviço é “produzido” e “consumido” ao mesmo tempo e por fim, a intangibilidade, já que os serviços não são passíveis de serem transmitidos e/ou “tocados” (Klassen, Russell & Chrisman., 1998). Com base nestas características, percebemos a importância das interações nos serviços. É a partir da interação entre o cliente e o prestador de serviço que resulta a entrega do serviço e, por conseguinte, a sua apreciação final (Svensson, 2003).

Neste sentido, importa falar da satisfação. Conceito este que, segundo Fornell (1992), diz respeito à avaliação global que o cliente faz após experimentar um determinado serviço. Outros autores, nomeadamente, Kotler & Keller (2006), sugerem que a satisfação está fortemente ligada ao balanço que o cliente faz entre a perceção final do serviço e as expectativas que tinha criado previamente. Deste modo, é fulcral que o serviço seja desenhado a partir dessas expectativas, minimizando o risco de desapontar o cliente. O modelo dos GAPS, apresentado por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), vem explicar exatamente isso e será o ponto de partida para esta investigação.

Assim, *“entender as expectativas dos consumidores é um pré requisito chave para oferecer um serviço de qualidade superior. No entanto, a natureza dessas expectativas e a forma como são formadas continua ambígua ao longo da literatura.”* (Parasuraman et al., pg.39, 1991). É com base nesta premissa, que há uma forte motivação para explorar este tema em detalhe, com o foco

na hotelaria de luxo. Sendo este um setor tão peculiar e exigente, as expectativas dos clientes estarão certamente num patamar elevado.

O turismo tem-se tornado numa das mais importantes atividades do setor dos serviços, sendo considerado o motor de muitas economias globais, pois representa, a nível mundial, cerca de 9,5% do PIB e 8% do emprego (WTTC¹). Tal facto deve-se, desde logo, às alterações nas expectativas, face ao tempo de lazer. Numa sociedade com ritmo acelerado, o tempo livre tem vindo a ganhar uma importância substancial na vida de cada cidadão. Tais alterações levaram a que o turismo evoluísse a nível de qualidade, exigência e diversidade (Bouchet, Lebrun & Auvergne, 2004).

Dentro do setor do turismo, falar-se-á mais em detalhe acerca do serviço de hotelaria. O mercado hoteleiro de luxo caracteriza-se por ser altamente exigente e competitivo. É um setor que tem vindo a ganhar destaque na economia devido ao seu crescimento sustentável nos últimos anos. Este patamar foi alcançado graças a fortes mudanças na nossa sociedade, quer mudanças sociais, quer económicas e tecnológicas (Deloitte & Touch, Guias técnicos de investimento em turismo – o plano de negócios, 2002).

É interessante verificar que as expectativas neste setor divergem segundo diversos fatores, nomeadamente consoante o género, o nível de escolaridade, o propósito da estadia, a nacionalidade, o nível de rendimentos, entre muitos outros (Choi & Chu, 2001; Nadiri & Hussain, 2005; Ariffin & Maghzi, 2012).

Esta investigação parte da análise da literatura existente sobre expectativas no mercado de luxo, tentando perceber de que forma, e em que medida, os fatores intrínsecos e extrínsecos de cada indivíduo influenciam as expectativas dos clientes nos hotéis de luxo. Posteriormente, a fase das entrevistas exploratórias serviu também como base para a construção de inquéritos, através dos quais se pretende responder à questão de investigação – “quais são os fatores que influenciam as expectativas dos clientes no serviço de hotelaria de luxo e qual o seu impacto?” – .

Quanto à estrutura da dissertação, esta terá um encadeamento lógico e será composta por duas partes. Na primeira parte será feita uma revisão de literatura acerca do tema, clarificando

¹ World Travel and Tourism Council

conceitos como as expectativas dos clientes, o luxo e a hotelaria de luxo e por fim, as expectativas na hotelaria de luxo. Na segunda parte, que diz respeito ao estudo empírico, será explicada a metodologia adotada, a análise dos dados e os resultados obtidos. Por fim, serão feitas considerações acerca das contribuições e limitações da investigação.

Os resultados desta investigação pretendem ser um forte auxílio para os gestores de serviços, em particular de unidades hoteleiras de luxo, ajudando-os a potenciar o seu negócio, indo de encontro às necessidades e desejos de cada cliente. Além disso, servirá para colmatar uma falha existente na literatura sobre esta temática. Ainda que tenha vindo a ser um tema discutido no setor hoteleiro, escassa é a informação sobre as expectativas em unidades hoteleiras de luxo.

2. Revisão de Literatura

De forma a perceber que fatores estão por detrás da formação das expectativas importa abordar numa fase inicial o conceito de expectativas (2.1), clarificando a sua origem e formação. Ainda, e já que se fala de um setor tão específico, falar-se-á do mercado de luxo e das suas particularidades, bem como do negócio da hotelaria de luxo (2.2). Assim, avançar-se-á para o último ponto, no qual iremos tentar perceber se, de facto, as expectativas dos clientes diferem no mercado hoteleiro de luxo, quais as dimensões da qualidade mais valorizadas, bem como os fatores que as influenciam e o seu impacto (2.3).

2.1. Expectativas

Um elevado grau de satisfação de um cliente face a um serviço desencadeia uma série de ações favoráveis para a empresa prestadora do serviço. Este cliente estará muito mais predisposto a comprar no futuro e a divulgar positivamente a sua experiência a terceiros (*word of mouth* favorável) (Cardozo, 1965).

Neste sentido, importa perceber o que está por de trás da satisfação dos clientes. Zeithaml *et al.* (1993) defendem que a avaliação que o consumidor faz acerca da qualidade de um serviço depende de cinco dimensões:

- Confiança - capacidade de prestar o serviço prometido de forma precisa e confiável;
- Capacidade de resposta - disponibilidade para ajudar o cliente e prestar o serviço com prontidão;
- Garantia - conhecimento e cortesia dos funcionários e capacidade para transmitir confiança;
- Empatia - atendimento cuidado e individualizado aos clientes;
- Elementos tangíveis - aparência das instalações físicas e dos colaboradores, dos equipamentos e do local.

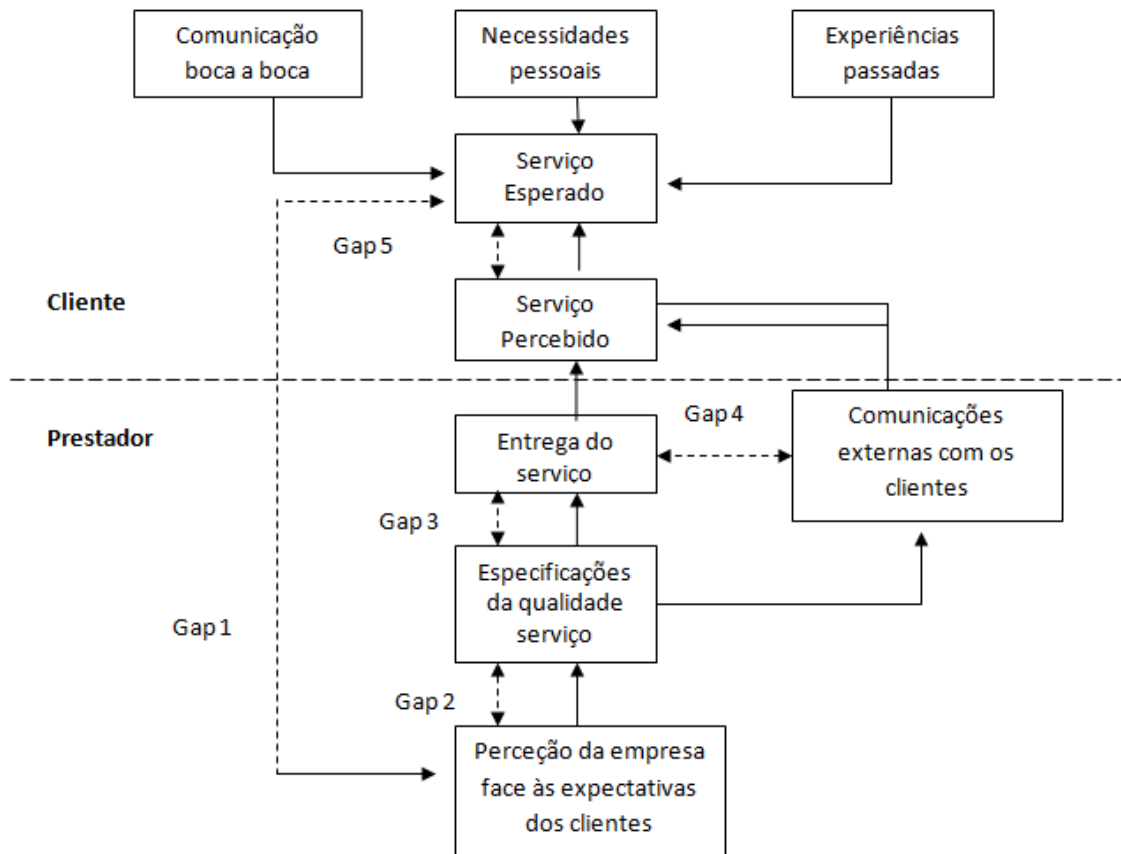
Estas são as dimensões usadas na escala de SERVQUAL – Service Quality Model. A confiança refere-se essencialmente ao resultado do serviço; a capacidade de resposta, a garantia, a empatia e os elementos tangíveis estão mais ligados ao processo do serviço.

A dimensão da confiança é a mais importante para corresponder às expectativas dos consumidores, enquanto que as dimensões do processo do serviço (capacidade de resposta, garantia, empatia e elementos tangíveis) são mais importantes para exceder essas expectativas (Parasuraman *et al.* 1991).

A satisfação está diretamente relacionada com a comparação que o cliente faz entre a percepção final do serviço e as expectativas que tinha criado (Kotler & Keller, 2006). Assim sendo, para construir um serviço de sucesso, é essencial desenhá-lo em torno das expectativas dos clientes. Se o prestador de serviço não for capaz de identificar o que o seu público-alvo espera receber, o serviço entregue nunca irá de encontro às suas expectativas. É possível perceber melhor esta relação à luz do que explica o modelo dos GAPS (Fig.1), apresentado por Parasuramn *et al.* (1985).

Trata-se de uma construção que expõe as várias fontes de falhas de qualidade que ocorrem ao nível dos serviços. O *gap* entre as expectativas dos clientes e as percepções da gestão relativamente a essas expectativas corresponde à primeira falha deste modelo, que se traduz numa falha de conhecimento (*gap* 1). Este *gap* tem um forte impacto na diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido (*gap* 5), uma vez que é a partir deste conhecimento que todo o serviço vai ser desenhado, implementado e comunicado. Deste modo, o prestador de serviço não compreende as necessidades do cliente e por isso oferece um serviço desajustado. Por conseguinte, a qualidade percebida do serviço não será congruente com as expectativas do cliente. Esta última falha corresponde à soma de todas as anteriores, isto é, erros ao nível das especificações do serviço (*gap* 2) quando a concepção do serviço não está adequada ao cliente, da entrega (*gap* 3) quando a *performance* do serviço não está de acordo com o especificado e da comunicação (*gap* 4) quando o prestador de serviço promete mais do que aquilo que entrega na realidade. O impacto destes *gaps* na qualidade do serviço depende da sua magnitude e direção.

Figura 1 – Modelo conceptual da qualidade do serviço



Fonte: adaptado de Zeithaml, Parasuraman & Berry, p.46 (1990).

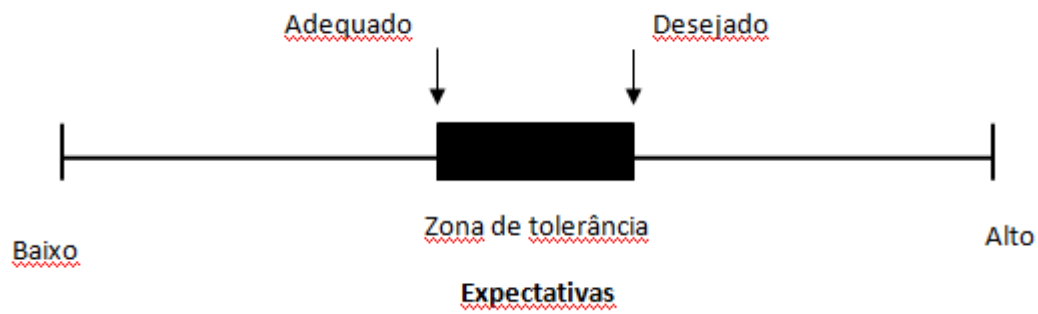
É da falha correspondente ao *gap 5* que surge o modelo da dissonância cognitiva, refletindo a disparidade entre a expectativa de um serviço de alto valor e a entrega de um serviço de baixa qualidade, despoletando um sentimento negativo. Este sentimento dissonante surge pela incoerência de ter esperado um serviço de alto valor e de não o ter recebido (Cardozo, 1965).

De um modo geral, a dissonância cognitiva ocorre quando as nossas convicções não são consistentes com as nossas ações. A presença de dissonância provoca um desconforto psicológico que faz com que o indivíduo tente ultrapassar essa sensação negativa, escolhendo outras alternativas que o levem à consonância (Festinger, 1962). Ou seja, quando o serviço percecionado não corresponde ao esperado, o cliente tem um sensação negativa e não fica satisfeito.

As expectativas dos consumidores são crenças que antecedem o julgamento acerca de um produto e que servem como ponto de referência ou *standard* para avaliar a *performance* de um produto (Olson & Dover, 1979). Desta forma, “*entender as expectativas dos clientes face à qualidade de um serviço é a chave para oferecer um serviço de qualidade*” (Bebko, p.12, 2000).

O modelo de Zeithmal *et al.* (1993) identifica três tipos de expectativas nos serviços: o serviço desejado, o serviço adequado e o serviço esperado. O serviço desejado é o nível de serviço que o consumidor deseja e espera receber. As necessidades intrínsecas e a condição física e psicológica do consumidor são alguns dos fatores que contribuem para moldar o serviço desejado. O serviço adequado corresponde ao nível de serviço que o consumidor acha aceitável receber. O serviço esperado é o nível exato de serviço que o consumidor acha que vai ter. Existe uma zona de tolerância que separa o serviço desejado do serviço adequado (Fig.2).

Figura 2 - Nível de expectativas nos serviços



Fonte: adaptado de Parasuraman *et al.*, p.42 (1991).

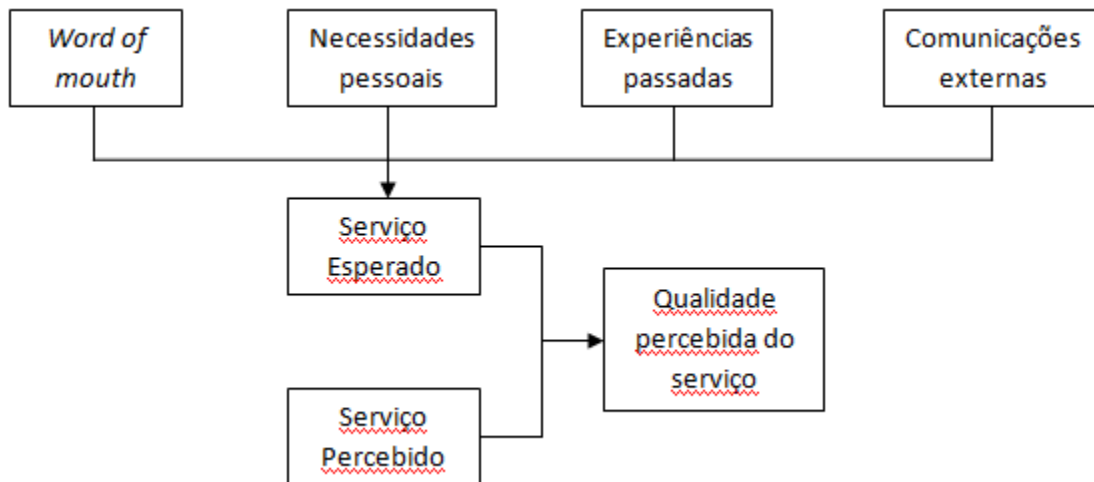
A extensão da zona de tolerância varia de consumidor para consumidor e de situação para situação. Fatores como a experiência passada do cliente, o número de serviços percebidos como alternativos e as situações de emergência influenciam diretamente a zona de tolerância de cada cliente. Quanto à experiência, quanto mais experiências passadas o cliente tiver, maiores serão as suas expectativas, uma vez que já adquiriu um grau de conhecimento elevado tendo assim um termo de comparação. As expectativas dos que nos rodeiam também exercem pressão sobre as nossas, moldando-as de acordo com a situação. Do mesmo modo, as alternativas que o cliente tem ao seu dispor contribuem para esta influência, quantas mais, menor será a zona de tolerância.

Já quando as opções de escolha são menores, o cliente fica satisfeito com menos, apresentando uma zona de tolerância mais alargada. Por fim, quando o cliente se encontra perante uma situação de emergência ou até perante uma falha do serviço, a sua zona de tolerância diminui em grande escala. Trata-se de um comportamento intuitivo que leva o cliente a ser menos flexível (Parasuraman *et al.*, 1991).

Quando o nível de serviço entregue fica abaixo do serviço adequado, a percepção do serviço que o consumidor faz é inferior às expectativas criadas. Por outro lado, quando o serviço entregue supera o serviço desejado, a percepção obtida é superior às expectativas criadas (Parasuraman *et al.*, 1991). Assim, a qualidade percebida de um serviço é vista como o grau de discrepância entre as percepções e os desejos dos consumidores (Zeithaml *et al.*, 1993).

O nível de serviço esperado é influenciado por fontes internas e externas (fig.3). No primeiro grupo estão as experiências passadas e as necessidades pessoais e no segundo, as promessas explícitas/implícitas de serviço, bem como o *word of mouth*.

Figura 3 - Avaliação do cliente face à qualidade de um serviço



Fonte: adaptado de Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990)

Dentro das fontes de natureza interna, destacamos as experiências passadas – quanto mais vasto é o leque de experiências passadas, maiores são as expectativas criadas. Isto porque o cliente vai

ganhando um conhecimento aprofundado acerca dos serviços que experiencia (Beales, Mazis, Salop, & Staelin, 1981). As necessidades pessoais, que dizem respeito à motivação intrínseca de cada indivíduo, também são responsáveis por moderar as expectativas até determinado ponto, tendo uma relação positiva com o nível de serviço desejado (Zeithaml *et al.*, 1993).

Já no campo das fontes de natureza externa, o *word of mouth* tem um forte impacto no serviço esperado pelo cliente, isto porque o consumidor tem dificuldade em avaliar um serviço à priori e por isso confia no que amigos, familiares e até desconhecidos dizem acerca do mesmo (Beales *et al.*, 1981). Por fim, as comunicações externas exercem também um papel de influência nas expectativas, com um carácter um pouco mais formal. Os prestadores de serviço moldam as expectativas dos consumidores através da sua comunicação, tanto de forma direta como indireta (Beales *et al.*, 1981).

Por outro lado, de acordo com Davidow & Uttal (1988), as expectativas que os consumidores criam acerca de um serviço dependem de um conjunto alargado de variáveis pessoais incontrolláveis: a educação, os valores e a experiência de cada indivíduo.

Nesse sentido, todo e qualquer tipo de comunicação deve ser adaptado o mais possível ao *target* a que se dirige. Isto porque, pessoas diferentes assimilam informação de forma diferente, fazendo, ainda, interpretações distintas do que assimilaram. O desafio passa por criar um nível de expectativas exequível, nem acima nem abaixo daquilo que a empresa é capaz de oferecer (Davidow & Uttal, 1988). Isto porque, se for abaixo o serviço torna-se não apelativo e se for acima o cliente ficará insatisfeito depois de o experimentar.

Na ótica das variáveis controláveis, o preço é um dos principais fatores na formação das expectativas. Os consumidores assumem que quanto mais pagam por um serviço, melhor este será. Não querendo isso dizer que o facto de pagar pouco se tenha de refletir num mau serviço. Se os consumidores esperam um serviço proporcional ao preço pago, reside aqui uma boa oportunidade para as empresas entregarem um nível de serviço superior àquilo que o cliente acha que pagou, contribuindo assim para melhorar a reputação do serviço (Parasuraman *et al.*, 1991).

“Tornar um serviço de qualidade numa poderosa arma competitiva, requiere um esforço de melhoria constante – oferecer um nível de serviço sempre acima do serviço adequado e aproveitar todas as oportunidades para exceder o nível de serviço desejado” (Parasuraman *et*

al., p.47, 1991). Este esforço é rapidamente compensado, uma vez que o cliente reconhece o mérito de um serviço que merece a sua preferência e lealdade (Parasuraman *et al.*, 1991).

Num serviço de luxo é necessário conhecer as expectativas desejadas de cada cliente e não somente as expectativas esperadas, pois só assim poderá ser entregue um serviço único e de excelência, tal como o luxo é definido.

2.2. O Luxo e a Hotelaria de luxo

“O luxo como conceito incorpora aspetos físicos e intangíveis. À sua ligação a um objeto supostamente de qualidade superior associam-se códigos e comportamentos sociais relacionados com o prazer e o requinte” (Mangorrinha, p.118, 2014).

Ao longo dos anos, o luxo foi sofrendo alterações, tornando-se cada vez mais comum e versátil, desempenhando um papel sociológico e refletindo um estilo de vida (Richou, Lombard & Godet, 1999) citado em (Mangorrinha, 2014).

“O luxo de hoje é a celebração da criatividade pessoal, expressão, inteligência, fluidez, e acima de tudo, significado” (Atwal & Williams, p.340, 2009). O consumo de bens e serviços de luxo caracteriza-se, desde logo, por ser emocional, isto é, movido pela vontade de atingir um determinado estatuto social e realização pessoal. Esta aspiração é tanto mais forte quanto mais raro e exclusivo for o bem ou serviço em questão, isto porque se é acessível à maioria das pessoas, então já não é luxo (Galhanone, 2005).

Neste tipo de produtos, as características intangíveis são mais importantes do que o lado funcional. Assim, o cliente compra pelo valor psicológico que o bem carrega, nomeadamente pela exclusividade, imagem e *status* (Jackson, 2004) citado em (Fionda & Moore, 2009).

No setor do lazer e do turismo, em particular, as experiências ganham um destaque acrescido, devendo ser únicas e memoráveis. O cliente irá querer disfrutar desses momentos da forma mais envolvente possível, para que guarde essas recordações na memória o máximo de tempo possível (Walls, Okumus, Wang & Kwun; 2011).

Para a construção dessas experiências são essenciais as interações, entre o cliente e o prestador do serviço e mesmo entre clientes. Também, o ambiente que envolve todo o serviço desempenha um papel relevante na construção dessas experiências, na medida em que pode proporcionar uma ligação mais forte entre o cliente e o serviço (Pine & Gilmore, 1998; Walls *et al.*, 2011).

Sendo a hotelaria um serviço de pessoas para pessoas, a sua entrega depende também do cliente, ou seja, trata-se de um serviço de co-produção. Quanto mais o cliente sentir que faz parte e se envolver, maior é o seu *engagement*. Isto permite que os hotéis de luxo possam praticar preços mais elevados porque provam facilmente que o valor percebido pelo cliente é superior (Walls *et al.*, 2011).

“As marcas de luxo constituem uma grande promessa, sendo por isso as expectativas geralmente muito elevadas.” (Keller, p.297, 2009). Dentro da mesma linha de pensamento, o desempenho do serviço num hotel com classificação de cinco estrelas será tanto melhor, quanto melhor for a experiência global percebida pelo cliente em comparação com as suas expectativas (Scott, Laws & Boksberger; 2009).

2.3. Expectativas na hotelaria de luxo

“Tempo, privacidade, exclusividade, personalização, detalhe, surpresa em relação às expectativas, cultura turística e experiência única e autêntica poderão ser sinónimos mais atualizados de turismo de luxo” (Mangorrinha, p.129, 2014). Assim, o luxo no setor do turismo diz respeito a um usufruto reservado apenas para uma restrita fatia dos turistas. Esta quase exclusividade de acesso deve-se aos preços elevados que são praticados neste ramo de negócio (Mangorrinha, 2014).

Devido à forte interação humana, os clientes atribuem um elevado valor à forma como são recebidos e tratados, a experiência é avaliada como um todo e todos os detalhes contam (Barsky, 2010) em (Mangorrinha, 2014). Como consequência e para fazer face a uma exigência cada vez mais acutilante, novos estudos revelam que é fundamental tratar cada cliente de forma individual e exclusiva, oferecer o maior tipo de serviços complementares, contribuir para o crescimento pessoal do cliente, fazê-lo sentir-se em casa, apresentá-lo com surpresas especiais, entre outros

fatores chave. Este é o cenário ideal se o cliente não perceber todos estes “extras” como apenas um incremento no preço (Mangorrinha, 2014).

Estabelecer um relacionamento genuíno com os clientes é uma peça essencial para exceder as expectativas dos consumidores. Isto deve-se ao facto de a construção de um relacionamento ser um processo intensivo, que requiere um serviço atencioso e compreensivo. Um relacionamento genuíno é criado na base da equidade, esforço para compreender o cliente e contínuo tratamento personalizado (Parasuraman *et al.*, 1991). Por se tratar de um serviço que envolve um contacto permanente durante vários dias, o ambiente físico revela também ser um fator distintivo nos hotéis de luxo (Walls *et al.*, 2011). A decoração do espaço, os artefactos e os símbolos constituem dimensões importantes neste tipo de serviços; tal como refere Walls, citando um participante da sua investigação: «para muitos clientes o hotel passa a ser “um lar longe de casa”» (Walls *et al.*, 2011).

Choi & Chu (2001) entrevistaram turistas que partiam do aeroporto de Hong Kong a fim de saber quais os atributos mais valorizados na hotelaria. Foram apurados sete fatores dominantes: a qualidade do serviço prestado pelo *staff*, a qualidade do quarto, os *amenities*, os serviços *business*, a segurança, o valor atribuído (qualidade face ao preço) e os equipamentos IDD (international direct dialing)².

Por sua vez, à luz do que investigou Dolnicar (2002), as cinco expectativas que apresentam maior ponderação nas entrevistas realizadas a hóspedes alojados em hotéis na Áustria (de todas as categorias de unidade hoteleira) são a limpeza, a simpatia, a qualidade superior da comida, o facto de haver televisão no quarto e a qualidade superior do serviço prestado.

Nadiri *et al.* (2005) inquiriram hóspedes alojados em unidades hoteleiras com classificação de 4 e 5 estrelas no Chipre. As expectativas que apresentam maior pontuação estão relacionadas com a oferta de um horário de funcionamento conveniente para os hóspedes, com a prestação de um serviço rápido, com um atendimento cortês por parte do *staff* e ainda com a prestação do serviço no tempo correto.

² Por exemplo, telefone no quarto com acesso direto à rede exterior.

Num estudo realizado a hóspedes na Escócia por Brigs, Sutherland & Drummond (2007), fatores como os padrões elevados (de acordo com a categoria do hotel), a simpatia, a personalização, a relação preço qualidade e os elementos tangíveis são os mais citados pelos inquiridos.

Mais recentemente, um estudo realizado ao mercado asiático por Li *et al.* (2011), refere que as principais expectativas dos turistas chineses face à hotelaria dizem respeito aos equipamentos, à limpeza, ao facto de haver um meio de transporte conveniente, à segurança, à qualidade superior do serviço prestado, à boa localização, à boa relação preço qualidade, ao conforto e ao nível de preço e requisitos de qualidade.

Por fim, são analisadas as dimensões da hospitalidade segundo Ariffin & Maghzi (2012) que resultaram de questionários feitos a hóspedes com experiências em hotéis de quatro e cinco estrelas na Malásia. Estes autores apuraram cinco fatores, do mais dominante para o menos dominante: a personalização, a receção acolhedora/calorosa, o tratamento especial, o comportamento genuíno e o conforto.

É de notar que, na maioria dos casos referidos, não é explícito se se trata de uma análise em torno da hotelaria ou da hotelaria de luxo, o que certamente faria toda a diferença em termos de expectativas.

2.4. Conclusão

Neste enquadramento teórico fez-se a contextualização do tema, aprofundando conceitos como as expectativas, o luxo e o serviço de hotelaria. Foi possível perceber que as expectativas são um conceito bastante vago e, por isso, de difícil definição. Inúmeros são os fatores que podem estar na origem das expectativas. Pessoas diferentes criam expectativas diferentes, influenciam outros e são influenciadas, quer por fatores internos quer por fatores externos.

Nos serviços de luxo residem algumas particularidades que tornam este tema ainda mais aliciante. O turismo de luxo é atualmente um turismo de experiências, no qual o desafio passa por conseguir fazer o balanço entre aquilo que são os *standards* de procedimentos e a personalização do serviço que o cliente cada vez mais exige. Assim, importa de facto perceber que

expectativas é que o cliente traz para poder desenhar o serviço em torno dessa informação. Os fatores que estão por de trás destas expectativas podem ser boas pistas para os prestadores de serviço anteciparem determinadas necessidades e oferecerem um serviço ajustado.

Relativamente às dimensões apuradas na revisão de literatura, é notório que estas não apresentam um padrão bem definido. Por se tratar de um tema tão subjetivo e único como as expectativas, torna-se difícil a sua homogeneidade, principalmente quando se está a comparar estudos feitos em hotéis que podem não ser da mesma categoria e com hóspedes oriundos de diferentes culturas. Chega-se, assim, à conclusão que existem dimensões da qualidade que se repetem nos vários estudos (tabela 1).

Tabela 1 – Principais dimensões das expectativas dos hóspedes

Categorias SERVQUAL	Dimensões	Autores
<u>Elementos tangíveis</u>	Boa localização Transporte conveniente Televisão no quarto Qualidade da comida Qualidade do quarto Equipamentos IDD <i>Amenities</i> <i>Serviços business</i> Instalações/ equipamentos Limpeza Conforto Elementos tangíveis	(Li et al., 2011) (Li et al., 2011) (Dolnicar, 2002) (Dolnicar, 2002) (Choi & Chu, 2001) (Choi & Chu, 2001) (Choi & Chu, 2001) (Choi & Chu, 2001) (Li et al., 2011) (Li et al., 2011); (Dolnicar, 2002) (Li et al., 2011); (Dolnicar, 2002); (Ariffin & Maghzi, 2012) (Briggs et al., 2007)
<u>Garantia</u>	Receção acolhedora Segurança <i>Standards</i>	(Ariffin & Maghzi, 2012) (Choi & Chu, 2001); (Li et al., 2011) (Briggs et al., 2007)

<u>Empatia</u>	Comportamento genuíno do staff Cortesia do staff Simpatia e cordialidade Relacionamento especial Personalização	(Ariffin & Maghzi, 2012) (Nadiri & Hussain, 2005) (Briggs et al., 2007); (Dolnicar, 2002) (Ariffin & Maghzi, 2012) (Ariffin & Maghzi, 2012); (Briggs et al., 2007)
<u>Capacidade de Resposta</u>	Prestação do serviço no tempo correto Horário de funcionamento conveniente Qualidade do serviço prestado pelo staff Serviço rápido	(Nadiri & Hussain, 2005) (Nadiri & Hussain, 2005) (Choi & Chu, 2001); (Dolnicar, 2002); (Li et al., 2011) (Nadiri & Hussain, 2005)
<u>Confiança</u>	Relação qualidade/preço Valor Requisitos de qualidade	(Li et al., 2011); (Briggs et al., 2007) (Choi & Chu, 2001) (Li et al., 2011)

Fonte: elaboração própria.

Combinando as dimensões do SERVQUAL com as várias características citadas ao longo da literatura, torna-se mais simples perceber o que os hóspedes esperam em termos da qualidade de um serviço de 5 estrelas.

Assim, dentro da categoria dos elementos tangíveis foram englobadas todas as dimensões respeitantes a aspetos físicos do hotel (quarto, áreas comuns, edifício, etc), bem como dimensões que permitem o usufruto pleno desses espaços como é o caso da limpeza, do conforto e da localização. Na garantia foram agrupadas as dimensões capazes de transmitir confiança aos hóspedes, como a segurança e o cumprimento de *standards*. Já na empatia, estão presentes as características do serviço que fazem cada hóspede sentir-se único e especial, através da simpatia, personalização do serviço e cortesia. No que respeita à capacidade de resposta, incluem-se aqui dimensões capazes de prestar um serviço com prontidão e eficácia. Por fim, na confiança englobam-se as dimensões que asseguram o serviço prometido.

Por outro lado, as características pessoais têm um forte impacto, assim como os fatores relacionados com a viagem (motivo da estada, companhia durante a estada, natureza do hotel, etc) (Walls *et al.*, 2011). Ainda que seja algo aparentemente pouco desenvolvido na literatura existente, os autores Ariffin & Maghzi (2012) abordam com alguma precisão os fatores pessoais que influenciam as expectativas dos clientes na hotelaria. Assim, referem que a idade e o nível educacional não influenciam significativamente as expectativas; já o propósito da estada (os hóspedes em férias têm expectativas maiores quando comparadas com os hóspedes em motivo de negócio); a nacionalidade (os hóspedes locais têm maiores expectativas face aos hóspedes estrangeiros) e o nível de rendimento têm uma relação com as expectativas criadas. No que diz respeito aos fatores do hotel, o “*star rating*” revela uma forte associação, a dimensão do hotel, uma associação moderada e a localização do hotel, uma associação fraca com a formulação das expectativas.

3. Metodologia

"Há uma enorme variedade de métodos de pesquisa que podem satisfazer os objetivos da investigação. A chave é criar um método que aumente o valor da informação obtida, ao mesmo tempo reduzindo o custo de a obter" (Malhotra & Birks, p.62, 2007).

Esta investigação é desenvolvida numa base absolutamente exploratória, adotando uma metodologia quantitativa, precedida por uma fase de entrevistas exploratórias.

Análise exploratória - entrevistas

A primeira fase exploratória é composta por entrevistas abertas (anexo 1) a vários intervenientes do lado da oferta do serviço de hotelaria, nomeadamente a trabalhadores que desempenham funções de *front office* (*Concierge, Operations Director and Front Office Executive*). A escolha destes profissionais da área de hotelaria deve-se ao conhecimento profundo que estes têm, resultante de uma “rotina” de trabalho intensa a lidar com o interveniente mais importante e complexo de um serviço, o cliente.

Foram também entrevistados o Diretor e a Sub Diretora do Hotel The Yeatman³, bem como um responsável da área comercial, para sustentar de forma mais precisa a realidade das expectativas do mundo da hotelaria de topo, numa visão um pouco mais distante.

A escolha por este método exploratório deve-se à necessidade de obter um amplo conhecimento que só poderá ser fornecido por quem lida diariamente com esta realidade. As entrevistas foram integralmente transcritas (anexo 2) e analisadas com recurso ao *software* Nvivo (anexo 3). Procedeu-se à codificação das entrevistas, organizando a informação obtida consoante se trata de categorias emergentes ou resultantes da revisão de literatura. Assim, e de forma apenas instrumental, agruparam-se todos os fatores segundo a escala de SERVQUAL de forma a esquematizar toda a informação obtida. Com esta análise pretendeu-se complementar as categorias que resultaram da revisão da literatura, servindo assim, também, de base para a elaboração dos inquéritos.

³ Hotel vínico de luxo, situado em Vila Nova de Gaia.

Análise exploratória - quantitativa

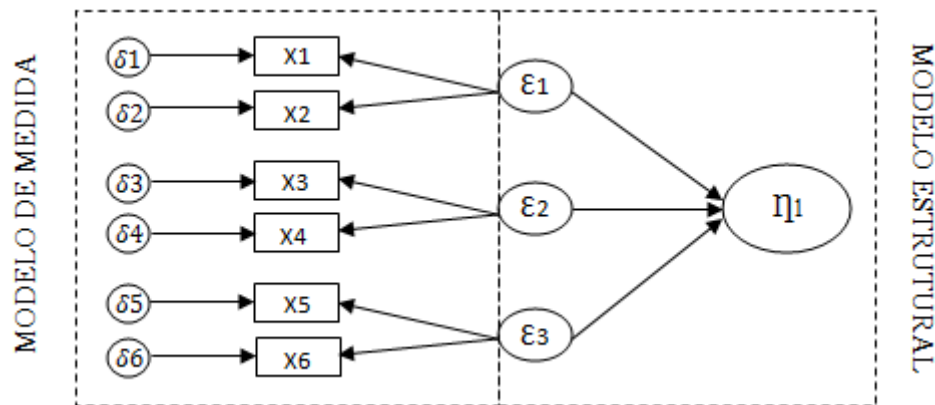
O método quantitativo é um dos mais utilizados para a recolha de dados numa investigação. Neste caso, o recurso ao uso de inquéritos prende-se com a simplicidade de obtenção das respostas, pois é um método prático e de uso intuitivo. No entanto, há que ter em conta a subjetividade que este tipo de métodos envolvem, uma vez que pessoas distintas podem interpretar a mesma informação de forma díspar. Além disso, existe uma certa relutância por parte do inquirido em responder, seja pelo tempo que requiere, seja pela natureza das questões (por exemplo, questões de carácter pessoal) (Malhotra, 2007).

Neste trabalho, a análise quantitativa foi feita inicialmente com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), no qual se procedeu a análise fatorial exploratória dos dados. De seguida, analisou-se o modelo à luz das equações estruturais através do *software* SmartPLS.

A análise de equações estruturais (AEE) é utilizada para testar modelos que envolvem relações causa e efeito entre as variáveis (Marôco, 2010). Existem dois tipos de variáveis, as variáveis latentes – variáveis que não são diretamente observáveis, apenas a partir dos seus efeitos (ex. gripe, depressão, etc.) e as variáveis manifestas – variáveis que são diretamente observáveis (ex. peso, temperatura, etc.).

O sistema de equações estruturais pode ser definido como a combinação entre a análise de fatores e modelos de regressão (Williams, Vandenberg & Edwards; 2009). Este modelo é composto por dois submodelos, o modelo de medida e o modelo estrutural (Fig. 4). O modelo de medição define a relação entre as variáveis latentes e os indicadores observados. O modelo estrutural representa a relação de causa e efeito entre as variáveis latentes, endógenas e exógenas (Marôco, 2010).

Figura 4 - Representação gráfica do Modelo de Equações Estruturais



Fonte: Elaboração própria.

Legenda:

δ – Erros ou resíduos

x – variáveis manifestas

ϵ – variáveis latentes exógenas

η – variável latente endógena

Esta técnica de análise foca-se primeiro na teoria para depois confirmar e avaliar os dados do modelo. Esta análise é, assim, capaz de mostrar se o modelo suporta a teoria de causalidade subjacente (Marôco, 2010).

Para a estimação dos parâmetros foi utilizado o Modelo de Mínimos Quadrados Parciais, PLS (*Partial Least Square*). Este método baseia-se na minimização do erro associado às variáveis endógenas, uma vez que analisa as variáveis latentes uma a uma.

Assim, com recurso ao *software* SmartPLS, estimou-se o modelo via *bootstrapping* com base nas 253 respostas obtidas.

Construção do inquérito

O inquérito foi elaborado em suporte digital através do sistema *Google Docs* em duas versões, uma em português e outra em inglês (anexo 4), sendo composto por quatro partes. A primeira incide sobre questões demográficas, nomeadamente o sexo, a idade, a nacionalidade e a ocupação profissional. Questiona-se ainda o inquirido acerca do número de vezes que já

frequentou um hotel de luxo nos últimos dois anos, caso já o tenha feito. A segunda parte questiona o inquirido acerca dos fatores que influenciam as suas expectativas esperadas em relação ao serviço de hotelaria de uma forma geral, numa escala de Likert de 1 a 5 (sendo que 1 corresponde a “não influencia nada” e 5 corresponde a “influencia extremamente”). A terceira parte, um pouco mais exaustiva, pretende apurar em que medida os hóspedes de um hotel com classificação de cinco estrelas esperam obter determinados parâmetros de qualidade (expectativas esperadas), bem como o grau de importância que atribuem a cada parâmetro (expectativas desejadas). Por fim, a quarta parte é bastante mais genérica e tenta perceber a opinião do inquirido face a questões que surgiram das entrevistas exploratórias mas que não se enquadram nas dimensões teóricas da qualidade na hotelaria.

Amostra

Considerou-se que qualquer pessoa poderia ser um potencial inquirido, isto porque mesmo nunca tendo frequentado um hotel com classificação de cinco estrelas, qualquer pessoa terá expectativas sobre o mesmo. Deste modo, tentou-se inquirir o leque mais diversificado de indivíduos, isto é, de culturas diferentes, com experiências passadas na hotelaria distintas, de várias gerações e ainda de diferentes áreas profissionais, para tentar perceber se existem diferenças significativas nas expectativas segundo estas variáveis.

Assim sendo, a amostra foi não probabilística (por conveniência). Este tipo de amostragem ocorre quando se utilizam elementos da população que são mais convenientes, divulgando o questionário via *email*, redes sociais, entre amigos, etc (Cooper & Schindler, 2008). Importa referir que o uso desta amostra se deveu à impossibilidade de inquirir diretamente hóspedes de hotéis de 5 estrelas. Sendo um serviço de luxo, revelou-se muito delicado abordar o cliente para cooperar com este tipo de investigações.

Numa primeira fase, foi efetuado um teste piloto a seis indivíduos que se mostraram cooperantes, dos quais resultaram algumas alterações ao inquérito. Tornou-se, por exemplo, mais explícito que as questões se referiam a hotéis com classificação de cinco estrelas em Portugal e não em qualquer outro país. Isto porque as expectativas diferem consoante a localização (país) do hotel, uma vez que o processo de formação das expectativas na mente de qualquer indivíduo está inerente aos estereótipos da nossa sociedade. Além disso, os próprios *standards* não são

homogéneos entre países, cada hotel se rege segundo os critérios que constam da legislação do seu país.

Segundo Hair *et al.*(2006), a dimensão adequada da amostra deve ser, pelo menos, cinco vezes superior ao número de variáveis em análise no inquérito. Neste caso, o número de variáveis é 29 pelo que bastaria ter 145 observações para obter uma amostra com dimensão aceitável. Assim sendo, a amostra utilizada (253 respostas) é superior à adequada mínima em 108 respostas.

Recolha dos dados

A recolha dos dados foi feita integralmente a partir da *Web*, sobretudo através da partilha em redes sociais, tais como o Facebook e o LinkedIn. Recorreu-se ainda a conhecimentos pessoais e profissionais para divulgar o mesmo. O questionário foi publicado *online* no dia 8 de junho e recolhidas todas as respostas até ao dia 22 de julho.

3.1. Conclusão

Estão assim delineados os passos que nos permitem responder à questão de investigação – “quais os fatores que influenciam as expectativas dos clientes na hotelaria de luxo e qual o seu impacto?” – . Foi feita uma abordagem exploratória com recurso a entrevistas realizadas a trabalhadores de um hotel de 5 estrelas. Posteriormente, foi conduzido um questionário à população de forma a aferir acerca das relações causa e efeito das expectativas neste tipo de serviços. Desta forma, construíram-se duas escalas, ponderada e não ponderada, capazes de medir as expectativas dos clientes face ao serviço de hotelaria de luxo em Portugal.

Por fim, estimou-se o modelo, com recurso ao método PLS (*Partial Least Square*) via *bootstrapping*, de forma a inferir estatisticamente sobre os resultados obtidos.

4. Análise Exploratória

Numa primeira fase da investigação optou-se por fazer entrevistas exploratórias a alguns dos colaboradores do Hotel The Yeatman.

Inserido na zona histórica das Caves do Vinho do Porto, na margem esquerda do rio Douro, o The Yeatman é um hotel vínico de luxo preparado para acolher o hóspede mais exigente e apreciador de vinho em visita ao norte de Portugal.

De acordo com o *site* oficial, este hotel é capaz de proporcionar um refúgio tranquilo e sofisticado, rodeado de extensas áreas verdes e com excelentes vistas panorâmica sobre o rio Douro e o centro histórico do Porto. Além da excelente localização, oferece uma gama de atividades e instalações voltadas para a degustação de vinhos e para a vinoterapia.

O The Yeatman, membro da prestigiada organização Relais & Châteaux, foi distinguido com uma estrela Michelin pelo seu restaurante, dirigido pelo *Chef* Ricardo Costa.

Esta unidade hoteleira torna-se, assim, num marco único e distintivo no mundo dos hotéis clássicos de luxo, pelo que se tomou como ponto de partida para este trabalho.

A tabela 2 mostra com clareza como ocorreu o processo das entrevistas no referido hotel.

Tabela 2 – Funções dos entrevistados

	DATA	FUNÇÃO	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
ENTREVISTADO 1	20/Jan	Responsável de contratação de Tour Operadores (comercial)	00:28:02
ENTREVISTADO 2	20/Jan	Porteiro/Trintanário	00:25:40
ENTREVISTADO 3	21/Jan	Diretor Geral	00:51:55
ENTREVISTADO 4	21/Jan	Diretor de Operações	00:33:36
ENTREVISTADO 5	28/Jan	Chefe de Recepção	00:29:23
ENTREVISTADO 6	05/Mar	Sub Diretora	00:52:10

Fonte: elaboração própria.

As entrevistas foram integralmente transcritas para o *software* mencionado, tendo sido analisada cada resposta a fim de criar novos *nodes* ou “confirmar” os que a revisão de literatura já mencionava. Assim, surgiu um conjunto de novas categorias, umas que dizem respeito a expectativas face à qualidade do serviço de hotelaria e outras referentes a fatores que as influenciam.

Os entrevistados referem que o fator surpresa tem vindo a ganhar um peso crescente. O responsável de contratação de Tour Operadores da área comercial afirma mesmo que - “(...) *nunca se devem jogar todas as cartas, aqui acontecem coisas por sistema mas que não são divulgadas ao cliente. Por exemplo, um cliente que vem mais de 5 vezes ao hotel, vai receber um vale para um cocktail no Bar e isto não é divulgado. Ou um cliente que fica 5 ou mais noites, recebe uma massagem no Spa e isso só está no site, algures mencionado num canto. Eles valorizam isso, o efeito surpresa é muito, muito importante porque acaba por ter mais impacto do que se ele já soubesse*” (entrevistado 1).

O posicionamento foi também algo muito referido, sobretudo pelos entrevistados que ocupam posições de chefia. Ter bem definido onde é que o hotel quer estar na mente do consumidor é um passo fundamental para o sucesso futuro. Aliado à marca Porto e à associação Relais & Châteaux, o The Yeatman (neste caso específico) posiciona-se de uma forma muito clara. Tal como diz o Diretor Geral “*Nós estamos associados a uma cadeia de luxo, Relais & Châteaux, temos restaurante com estrela Michelin, temos a maior lista de vinhos portugueses do país, um Spa que ganhou o prémio de um dos melhores Spa’s da Europa, claro que o cliente ao saber isto vem com as expectativas muito altas*” (entrevistado 3).

Ainda dentro desta categoria, surgiu o “conceito de luxo” associado a cada hotel. Isto porque ter o mesmo *star rating* não implica necessariamente que se partilhem conceitos de luxo similares. Por exemplo, um 4 estrelas de cidade não oferece o mesmo que um *resort* de 4 estrelas. Além disso, o conceito de luxo tem vindo a sofrer alterações ao longo do tempo, tal como diz a Sub Diretora do The Yeatman “*Luxo agora é o relacionamento, é o que as pessoas percebem de carinho, esforço por fazer um bom serviço... eu costumo dizer que o turismo é uma indústria de pessoas para pessoas e como muitas outras áreas da nossa vida, são as pessoas que nos influenciam*” (entrevistado 6).

Este é o mote para abordar o serviço de hotelaria à luz da experiência proporcionada ao hóspede. Em hotelaria “vendem-se” momentos e o resultado final do serviço será tanto melhor quanto mais tempo estes momentos ficarem registrados na memória do cliente. Tal só é possível, oferecendo um serviço de excelência, bem como desenvolvendo uma relação de proximidade, criando, assim, laços com o hóspede.

Todos os entrevistados referem que o serviço de hotelaria não se resume ao serviço de alojamento, mas sim a todo o conjunto de serviços complementares que um hotel oferece, desde o Spa, ao Bar, ao Restaurante, etc. *“É claro que o alojamento é importante, mas o que acontece nos outros outlets⁴ é tão ou mais importante do que o que acontece na experiência de alojamento. O cliente até pode gostar do quarto mas se chega ao restaurante e a comida vem fria ou se vai ao Spa e não gosta da massagem, se calhar já não vai gostar do alojamento. Eu acho que nós não podemos nem conseguimos isolar a experiência do alojamento, nem o cliente consegue”* (entrevistado 1).

Sabe-se, com base na revisão de literatura, que as experiências passadas influenciam invariavelmente as nossas expectativas. Durante as entrevistas surgiu uma dimensão muito interessante: o valor atribuído ao reconhecimento. Um *repeated guest* espera ser reconhecido, espera que o tratem pelo nome, que saibam os seus gostos e que, de alguma forma, o “compensem” por ter escolhido novamente o hotel em questão. *“(…) reconhecer é meio caminho andado para tudo correr bem. Os repeated dão muito valor ao reconhecimento”* (entrevistado 5). *“(…) Quando um cliente volta aqui pela quinta vez, ele chega à receção e é crucial ouvir «bem vindo de novo, que bom recebê-lo novamente», quando o cliente chega ao seu quarto, tem algo que é diferente”* (entrevistado 3).

As comunicações externas, tema já mencionado ao longo desta análise, são responsáveis por gerar uma forte influência sobre as expectativas. Uma das formas mais eficazes de propagação de informação é o *word of mouth*. No entanto, as entrevistas vieram acrescentar uma nova variável, o *e-word of mouth*. *Trata-se de toda a comunicação, feita de forma informal, através da internet, geralmente através de redes sociais, como o TripAdvisor. “(...)a internet hoje funciona como opinion maker muito forte”* (entrevistado 6).

⁴ Departamentos/ serviços complementares.

A disponibilidade de tempo, muitas vezes condicionada pela ocupação profissional, revelou ser mais um dos fatores que influencia as expectativas. Naturalmente porque um hóspede que passe 90% do seu tempo a trabalhar, irá valorizar muito mais os seus momentos de lazer.

No que respeita à ocupação profissional, praticamente todos os entrevistados mencionaram não ser um fator preponderante na influência das expectativas. A menos que se trate de alguém do setor da hotelaria, pois estes serão tendencialmente mais críticos e exigentes. Ou, por outro lado, mais condescendentes pois compreendem a natureza da função desde a sua génese – neste campo as opiniões não são consensuais.

A sub Diretora do Hotel acrescenta ainda que o nível de escolaridade, por si só, não influencia as expectativas. Influenciará apenas, na medida em que essa formação permitir ter determinadas experiências de vida, como a possibilidade de viajar e poder ficar alojado num *resort* de luxo. “(...) *A formação só é um fator de influência no sentido em que pode permitir, financeiramente, que as pessoas tenham mais ou menos vivências*” (entrevistado 6).

Quando se fala do motivo da estada, lazer ou negócios, as expectativas revelam-se sempre distintas. Dentro da categoria dos hóspedes que viajam em negócio, é importante saber quem vai pagar a estadia. Este fator foi mencionado várias vezes, como sendo algo que realmente tem impacto até na própria exigência do serviço. “(...) *como não sou eu que pago a conta, é a empresa, eu sou menos sensível ao próprio preço*” (entrevistado 3). “(...) *Em certas cidades você tem hotéis de luxo de 5 estrelas que estão cheios de hóspedes de negócios mas quando viajam em privado, ficam num Ibis ou Novotel, porque eles valorizam gastar o seu dinheiro noutras coisas*” (entrevistado 3).

Torna-se essencial referir ainda o peso da subjetividade e da criação de estereótipos que estão implícitos neste tipo de serviços quase puros, como a hotelaria. “(...) *99% dos cliente chegam ao bar e acham a vista bonita mas sobre o tecido do sofá de certeza que há maiores discrepâncias de quem gosta e de quem não gosta*” (entrevistado 3). “(...) *Por muitas fotografias que o cliente veja, por muito que lhe digam que o hotel é espaçoso, por muito que os amigos digam que o hotel era enorme, os quartos eram gigantescos, cabia uma família lá dentro... O nosso conceito de espaço é relativo*” (entrevistado 6). “(...) *Penso que o ser humano está cheio de pré-conceitos. Faço uma pergunta para si: se eu digo que tenho um Chef francês e tenho um Chef do*

Paquistão, quem cozinha melhor? «O Francês». Isto são estereótipos, isso afeta as nossas interpretações” (entrevistado 3).

Neste sentido, e de forma a moldar o nível de expectativas dos clientes, as unidades hoteleiras procuram cada vez mais criar referências mundiais. “(...) Nós associamos a referência Michelin, Relais & Châteaux, Caudalie. Nós criamos uma marca à volta de nós próprios, estas referências inconscientemente afetam as expectativas do nosso cliente” (entrevistado 3). “(...) Hotelaria tem muito a ver com a criação de alguma consensualidade para criar uma linha de satisfação” (entrevistado 3).

Durante esta fase das entrevistas, foi possível constatar que algumas dimensões das expectativas que resultaram da revisão de literatura, não foram de todo mencionadas. É o caso da localização do hotel, uma vez que constitui já uma escolha do hóspede; e da prestação do serviço no tempo correto, já que num hotel desta categoria é expectável que se façam todos os esforços para servir o cliente da forma mais eficiente possível. Relativamente aos *amenities*, à televisão no quarto e à segurança (através de sistemas de video vigilância), é absolutamente compreensível que não tenham sido referidos pelos entrevistados, pois estes são fatores já tomados como adquiridos por parte de quem se aloja num hotel com classificação de cinco estrelas. Os requisitos de qualidade exigidos a hotéis de 5 estrelas englobam necessariamente todas estas dimensões, segundo o anexo 1 que consta da Portaria nº327/2008.

Por outro lado, novas dimensões foram agregadas segundo a mesma lógica da escala SERVQUAL, como demonstra a tabela 3:

Tabela 3 – Dimensões de qualidade esperadas no serviço de hotelaria

Categorias SERVQUAL	Dimensões resultantes da revisão de literatura	Dimensões resultantes da análise exploratória
<u>Elementos tangíveis</u>	<ul style="list-style-type: none">• Boa localização• Transporte conveniente• Televisão no quarto• Qualidade da comida• Qualidade do quarto	<ul style="list-style-type: none">• Internet• Decoração do hotel

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Amenities</i> • Serviços <i>business</i> • Limpeza • Conforto • Instalações/ Equipamentos 	
<u>Garantia</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Recepção acolhedora • Segurança • <i>Standards</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento
<u>Empatia</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento genuíno do staff • Cortesia do staff • Simpatia e cordialidade • Relacionamento especial • Personalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Fator surpresa • Antecipação de gostos e desejos • Distanciamento do staff
<u>Capacidade de Resposta</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação do serviço no tempo correto • Horário de funcionamento conveniente • Qualidade do serviço prestado pelo staff • Serviço rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos serviços complementares • Experiência global do serviço • Eficiência do staff a resolver problemas • Disponibilidade do staff para ajudar
<u>Confiança</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Relação qualidade/preço • Valor • Requisitos de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento das promessas

Fonte: elaboração própria.

Além das dimensões de qualidade do serviço de hotelaria, nestas entrevistas também se tentou perceber que fatores poderiam estar na base da criação dessas expectativas.

Deste modo, englobam-se nos fatores internos, a ocupação profissional que por sua vez influencia as vivências, a disponibilidade de tempo de cada um e ainda os profissionais da área

de hotelaria que serão certamente um grupo com expectativas mais apuradas. Ainda, a subjetividade e os estereótipos que a sociedade cria são também fatores que condicionam de certo modo as nossas expectativas. Por fim, tem de igual modo impacto quem paga o serviço, pois quem usufrui de um serviço de hotelaria de 5 estrelas como convidado será muito mais condescendente com possíveis erros e falhas.

Já nos fatores externos, o conceito associado ao hotel, como já foi referido, molda todo o serviço e consequentes expectativas. Existem hotéis da mesma categoria mas em formatos diferentes, como boutiques, pousadas, *resorts*, entre outros modelos e tal não implica que tenham o mesmo tipo de oferta. Neste sentido, há que criar alguma consensualidade acerca daquilo que é um bom serviço de hotelaria, assim os profissionais desta área tentam criar referências mundias de forma a moldar as expectativas, reduzindo a incerteza do serviço esperado.

Ainda, o país onde se localiza o hotel exerce por si só uma grande fonte de influência, isto porque cada hóspede tem na sua mente uma opinião formada sobre o país, transpondo-a para o serviço que espera receber. Este é um conceito que vai de encontro aos estereótipos.

Com a evolução das redes sociais, surge o conceito de e-Word of Mouth (e-WOM), uma arma poderosa capaz de funcionar como *opinion maker* de grande impacto. São raras as pessoas que antes de marcarem um hotel não vão consultar as críticas em sites como o *TripAdvisor* ou o *Booking*.

Dimensões incluídas nos questionários:

Foram agregadas as dimensões acima mencionadas segundo as suas características comuns, tendo-se formulado novas questões para as características que resultaram desta primeira fase exploratória. Há ainda que referir que alguns parâmetros não foram incluídos nesta fase por se revelarem irrelevantes para o estudo em apreço. É o caso da localização do hotel, entendeu-se que esta variável é uma escolha do cliente e não uma expectativa em si só, uma vez que quando o hóspede escolhe e faz uma reserva em determinado hotel, faz desde logo uma opção em termos de localização. No mesmo seguimento, o cliente está informado acerca dos transportes que dispõe nas imediações do local. A este ponto acresce ainda o facto de os hotéis com classificação de 5 estrelas terem sempre ao dispor um serviço de transporte privativo. Em relação aos serviços *business*, seria interessante avaliar se estivéssemos a inquirir apenas sobre estadas de negócio.

Como estamos a incluir estadas em lazer e em negócio, esta dimensão assume um papel irrelevante. Os *amenities* e a televisão no quarto são requisitos de qualidade garantidos nesta categoria de hotéis, sendo por isso desnecessário incluir no inquérito. Ainda, e na mesma linha de pensamento, a segurança constitui um dos pré requisitos base de qualquer serviço de hotelaria. Por fim, o horário de funcionamento não se põe em questão uma vez que os hotéis de 5 estrelas dispõem de um serviço de receção presencial de 24h (anexo 1 da Portaria nº327/2008).

Assim sendo, para cada parâmetro foram feitas as questões constante da tabela 4 (segundo a respetiva numeração do inquérito):

Tabela 4 – Categorias presentes no inquérito

Categorias	Questões: Acha provável obter este parâmetro num hotel com classificação de 5 estrelas em Portugal?
Limpeza e Conforto	10 – Conforto e limpeza do quarto
Qualidade do quarto	11 – Qualidade superior dos equipamentos e materiais do quarto
	12 – Dimensões favoráveis do quarto
Instalações/ equipamentos	11 – Qualidade superior dos equipamentos e materiais do quarto
	12 – Dimensões favoráveis do quarto
Internet	21 – Acesso gratuito à internet no quarto e nas áreas comuns do hotel
	22 – Qualidade da ligação à internet
Qualidade da comida	23 – Um bom pequeno almoço
	24 – Qualidade do café
Decoração do hotel	28 – Apresentação e decoração cuidadas do hotel
Fator surpresa	1 – Surpresas à chegada e durante a estada
Simpatia e cordialidade do staff	5 – Simpatia e amabilidade do staff
Relacionamento especial	6 – Ser ouvido perante uma reclamação
	13 – Preocupação com o meu bem-estar
	16 – Tratamento personalizado
Antecipação das necessidades e gostos dos hóspedes	8 – Antecipação dos meus gostos e desejos
	19 – Conhecimento prévio acerca dos meus gostos e preferências quando volto ao mesmo hotel
Comportamento genuíno do staff	9 – Comportamento genuíno por parte do staff
Cortesia do staff	14 – Cortesia por parte do staff
Atitude de distanciamento por parte do staff	15 – Distanciamento do staff

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

Personalização do serviço	16 – Tratamento personalizado 17 – Adaptação do serviço à minha cultura
Requisitos de qualidade	2 – Serviço de alojamento de qualidade 3 – Serviços complementares de qualidade 4 – Serviços complementares de qualidade
Valor	27 – Boa relação preço qualidade
Relação preço qualidade	27 – Boa relação preço qualidade
Cumprimento das promessas	26 – Cumprimento das promessas
Standards	16 – Tratamento personalizado 17 – Adaptação do serviço à minha cultura
Reconhecimento	18 – Ser reconhecido quando volto ao mesmo hotel
Receção acolhedora	20 – Receção calorosa à chegada
Segurança	25 – Segurança
Qualidade dos serviços complementares	3 – Serviços complementares de qualidade
Experiência global do serviço	4 – Serviços complementares de qualidade
Eficiência do staff a resolver problemas	6 – Ser ouvido perante uma reclamação 7 – Ser rapidamente arranjada uma solução para resolver a minha reclamação
Prestação do serviço no tempo correto	7 – Ser rapidamente arranjada uma solução para resolver a minha reclamação
Qualidade do serviço prestado pelo staff	6 – Ser ouvido perante uma reclamação 7 – Ser rapidamente arranjada uma solução para resolver a minha reclamação
Serviço rápido	7 – Ser rapidamente arranjada uma solução para resolver a minha reclamação
Disponibilidade do staff para ajudar	29 – Ajuda com o planeamento da estada

Fonte: elaboração própria.

Importa referir que as mesmas questões foram feitas para aferir acerca do grau de importância que cada cliente atribui a estes parâmetros de qualidade.

5. Estudo Empírico

No seguimento da metodologia adotada, foi possível construir duas escalas (uma ponderada e outra não ponderada) que permitem avaliar as expectativas esperadas e desejadas dos hóspedes face ao serviço de hotelaria de 5 estrelas. Assim, os dados obtidos com o inquérito permitem aferir acerca da existência de uma relação de influência de fatores internos e externos sobre as expectativas dos clientes.

5.1. Análise Descritiva da Amostra

O questionário foi publicado *online* no dia 8 de junho e recolhidas todas as respostas até ao dia 22 de julho, tendo resultado numa amostra total de 253 observações.

Sexo

Tabela 5 – Sexo da amostra

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	192	75,9	75,9	75,9
	Masculino	61	24,1	24,1	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

Fonte: *Output SPSS*

Em termos de sexo, a amostra inquirida é composta na sua maioria por pessoas do sexo feminino, 192 indivíduos (75,9%) e apenas por 61 indivíduos do sexo masculino (24,1%).

Faixa Etária

Tabela 6 – Faixa etária da amostra

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 1,00	83	32,8	32,8	32,8
2,00	28	11,1	11,1	43,9
3,00	29	11,5	11,5	55,3
4,00	62	24,5	24,5	79,8
5,00	38	15,0	15,0	94,9
6,00	13	5,1	5,1	100,0
Total	253	100,0	100,0	

N	Válido	253
	Ausente	0
Média		40,549
Intervalo		55,0

Fonte: *Output SPSS*

A faixa etária foi repartida em 6 grupos, de forma a facilitar a sua análise. Assim, 83 inquiridos (32,8%) estão entre os 19 e os 25 anos de idade, 28 (11,1%) estão entre os 26 e os 35 anos de idade, 29 (11,5%) estão entre os 36 e os 45 anos de idade, 62 (24,5%) estão entre os 46 e os 55 anos de idade, 38 (15%) estão entre os 56 e os 65 anos de idade e 13 (5,1%) têm mais de 65 anos de idade. A idade média desta amostra é de aproximadamente 40,5 anos.

Nacionalidade

Tabela 7 – Nacionalidade da amostra

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido 1,00	232	91,7	91,7	91,7
2,00	21	8,3	8,3	100,0
Total	253	100,0	100,0	

Fonte: *Output SPSS*

Quanto à nacionalidade, a esmagadora maioria da amostra inquirida é portuguesa (91,7%), sendo apenas 8,3% estrangeira.

Frequência em hotéis de 5 estrelas: “Já alguma vez ficou hospedado num hotel de 5 estrelas?”

Tabela 8 – Experiência passada de luxo da amostra

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	54	21,3	21,3	21,3
	Sim	199	78,7	78,7	100,0
	Total	253	100,0	100,0	

Fonte: *Output SPSS*

Verificou-se que 78,7% dos inquiridos já frequentaram hotéis com classificação de 5 estrelas, pelo menos uma vez. Apenas 21,3% afirmaram nunca ter tido esta experiência.

5.2. Análise Fatorial

Levou-se a cabo uma análise fatorial exploratória a fim de construir uma escala que permitisse agregar as dimensões esperadas da qualidade face a um serviço de hotelaria de 5 estrelas. Devido ao elevado número de variáveis, recorrendo ao *software* SPSS, procedeu-se à redução de fatores. Assim, as variáveis foram agrupadas em cinco grandes componentes (tabelas 5 e 6).

Assim, construiu-se uma escala de raiz capaz de avaliar as expectativas dos clientes face ao serviço de hotelaria de luxo em Portugal, percebendo quais as características mais esperadas (escala não ponderada) e as mais desejadas (escala ponderada) em torno deste serviço e quais os fatores que estão por detrás da sua formação.

Escala não ponderada – expectativas esperadas

Tabela 9 – Variância total explicada

Variância total explicada									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	10,945	40,537	40,537	10,945	40,537	40,537	4,295	15,908	15,908
2	2,772	10,268	50,806	2,772	10,268	50,806	4,142	15,340	31,249
3	1,493	5,529	56,335	1,493	5,529	56,335	4,049	14,997	46,245
4	1,200	4,445	60,780	1,200	4,445	60,780	3,751	13,892	60,137
5	1,130	4,187	64,967	1,130	4,187	64,967	1,304	4,830	64,967
6	,965	3,573	68,540						
7	,778	2,880	71,420						
8	,762	2,823	74,243						
9	,696	2,579	76,822						
10	,634	2,350	79,171						

Fonte: *Output SPSS*

Foram analisadas as comunalidades, que indicam o poder de explicação de cada variável. Tal, levou a que se excluíssem as variáveis 1 (fator surpresa) e 29 (ajuda com o planeamento da estada), por apresentarem valores abaixo de 0,5. É interessante verificar que o fator surpresa foi um dos pontos mais referidos nas entrevistas, ao contrário do que mostra esta análise por parte do público inquirido (potenciais clientes). Assim, o lado da oferta mostra ter uma perceção desfasada daquilo que são as preferências reais dos seus clientes. Quanto à ajuda com o planeamento da estada, achou-se que tal poderia ser importante, o que não se verificou. Talvez por atualmente haver mais e mais diversificadas fontes de informação que permitem planear uma viagem com muito mais detalhe e rigor.

Por fim, fez-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Esfericidade de Bartlett que indicam o grau de ajuste dos dados à análise fatorial.

Figura 5 – Teste KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,918
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4253,831
	df	351
	Sig.	,000

Fonte: *Output SPSS*

No que refere ao teste KMO, valores próximos de 1 indicam que o método de análise fatorial é adequado para o tratamento de dados, neste caso 0,918 é um nível muito bom.

Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, valores menores que 0,1 indicam que as variáveis estão correlacionadas significativamente, o que sucede neste caso.

Tabela 10 – Redução de fatores segundo o SPSS

G1: Comportamento do Staff

Grupo de fatores nos quais a qualidade do serviço depende diretamente da ação humana, isto é, a forma como o staff presta o serviço ao cliente. A atitude certa é a chave para a entrega de um serviço de qualidade.

4 – Experiência do serviço
5 – Simpatia do staff
6 – Ser ouvido perante uma reclamação
7 – Rapidamente solucionar problemas
9 – Comportamento genuíno do staff
13 – Preocupação com o bem estar do hóspede
14 – Cortesia do staff
27 – Boa relação preço qualidade

G2: Valor Acrescentado

Grupo de fatores que acrescentam valor ao serviço esperado, tornando-o mais especial e valorizado. Todos os gestos de atenção e detalhe contribuem para melhorar a experiência global do hóspede.

8 – Antecipação dos desejos do hóspede
16 – Personalização do serviço
17 – Adaptação do serviço à cultura do hóspede
18 – Reconhecimento
19 – Antecipação de gostos em caso de reconhecimento
20 – Receção acolhedora

G3: Elementos Base

Grupo de fatores que constituem o “pacote” básico da estada. Qualquer hóspede estará seguro que terá acesso à internet, um bom pequeno almoço, segurança, etc. Estes são elementos de qualidade “core” num qualquer hotel com classificação de 5 estrelas.

21 – Acesso à internet
22 – Qualidade da internet
23 – Pequeno almoço
24 – Café
25 – Segurança
26 – Cumprimento das promessas

G4: Elementos Intangíveis

Grupo de fatores do campo intangível, no qual a qualidade do serviço varia em função do bem estar proporcionado. A decoração e os equipamentos do quarto assumem um sentido estético que confere um ambiente aprazível ao hóspede, dimensão esta altamente intangível.

2 – Serviço de alojamento
3 – Serviços complementares
10 – Conforto e limpeza
11 – Qualidade dos equipamentos do quarto
12 – Dimensão do quarto
28 – Decoração do hotel

Fonte: elaboração própria.

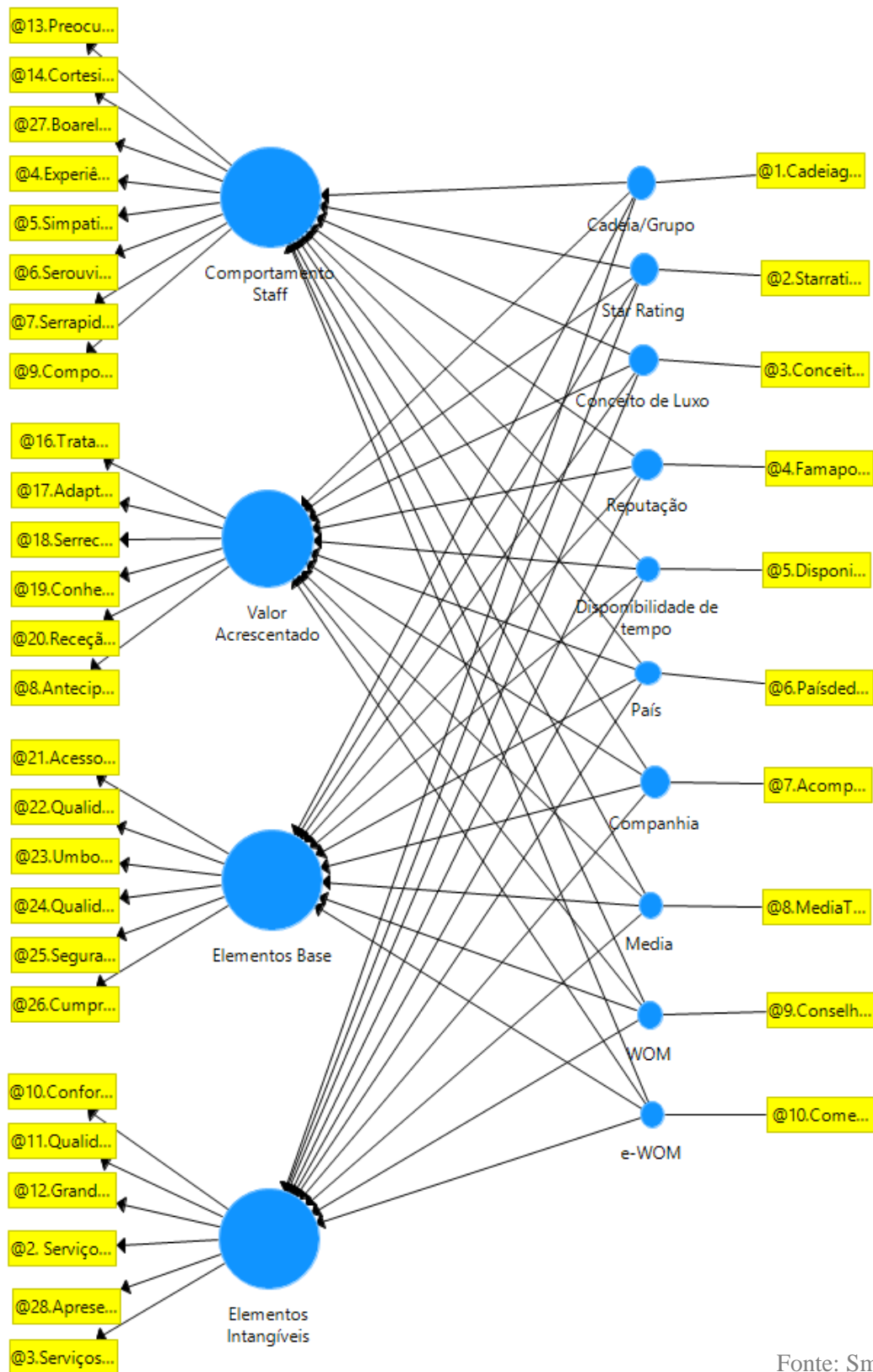
5.3. Modelo estimado

Para a estimação dos parâmetros foi utilizado o Modelo de Mínimos Quadrados Parciais, PLS (*Partial Least Square*). Este método baseia-se na minimização do erro associado às variáveis endógenas, uma vez que analisa as variáveis latentes uma a uma.

Assim, com recurso ao *software* SmartPLS, estimamos o modelo em análise com base nas 253 respostas obtidas (Fig. 9).

Pretende-se nesta fase apurar quais os fatores que mais influenciam as expectativas dos clientes relativamente a estadas em hotéis de luxo.

Figura 6 – Modelo Estimado



Fonte: SmartPLS

Hipóteses:

H1	H1.1 - A cadeia/grupo do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H1.2 - A cadeia/grupo do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H1.3 - A cadeia/grupo do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H1.4 - A cadeia/grupo do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H2	H2.1 - A companhia durante a estada tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H2.2 - A companhia durante a estada tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H2.3 - A companhia durante a estada tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H2.4 - A companhia durante a estada tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H3	H3.1 – O conceito de luxo associado ao hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H3.2 - O conceito de luxo associado ao hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H3.3 - O conceito de luxo associado ao hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H3.4 - O conceito de luxo associado ao hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H4	H4.1 – A disponibilidade de tempo do hóspede tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H4.2 - A disponibilidade de tempo do hóspede tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.

	H4.3 - A disponibilidade de tempo do hóspede tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H4.4 - A disponibilidade de tempo do hóspede tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H5	H5.1 – A divulgação dos <i>media</i> acerca do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H5.2 – A divulgação dos <i>media</i> acerca do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H5.3 – A divulgação dos <i>media</i> acerca do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H5.4 – A divulgação dos <i>media</i> acerca do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H6	H6.1 – O país onde o hotel se situa tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H6.2 – O país onde o hotel se situa tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H6.3 – O país onde o hotel se situa tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H6.4 – O país onde o hotel se situa tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H7	H7.1 – A reputação do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H7.2 – A reputação do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H7.3 – A reputação do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H7.4 – A reputação do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H8	H8.1 – O <i>star rating</i> do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .

	H8.2 – O <i>star rating</i> do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H8.3 – O <i>star rating</i> do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H8.4 – O <i>star rating</i> do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H9	H9.1 – O <i>word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H9.2 – O <i>word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H9.3 – O <i>word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H9.4 – O <i>word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.
H10	H10.1 – O <i>e-word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de comportamento do <i>staff</i> .
	H10.2 – O <i>e-word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos base.
	H10.3 – O <i>e-word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de elementos intangíveis.
	H10.4 – O <i>e-word of mouth</i> gerado em torno do hotel tem impacto nas expectativas da qualidade do serviço em termos de valor acrescentado.

A cadeia/grupo ao qual o hotel pertence diz respeito ao seu posicionamento no mercado. Uma cadeia como o Ibis não se posiciona da mesma forma que o Grupo Pestana, por exemplo. Tal como ficou claro na fase das entrevistas, os hotéis tentam ao máximo ser fieis à sua “marca”, desta forma minimizam o risco de defraudar as expectativas, desenhando o serviço em torno daquela que é a imagem global que passam para o consumidor.

Relativamente à companhia, provavelmente o cliente é mais exigente quando viaja com alguém que lhe é próximo, como é o caso da família. É natural que queira usufruir de um momento de lazer, o mais agradável possível e claro que nestes casos as expectativas se ajustam à situação. Já quando se viaja sozinho, tem-se tendência para ser mais tolerante e flexível.

O conceito de luxo é um fator igualmente preponderante na formação das expectativas dos hóspedes. Além do *star rating* ou mesmo da cadeia do hotel, o conceito que define a unidade hoteleira faz toda a diferença. No The Yeatman, por exemplo, sendo um hotel vínico, é de esperar que todo o serviço gire em torno do vinho. O cliente sabe que pode contar com a mais completa lista de vinhos do país, com massagens terapêuticas com base na grainha da uva, com elementos decorativos, bem como diversos tipos de informação, associados à região vinícola. Tal como este hotel, existem outro tipo de hotéis que se diferenciam pelo seu conceito único, podendo ser “boutiques”, palácios históricos, hotéis temáticos, ou mesmo *hostels*.

A disponibilidade de tempo influencia em larga medida as expectativas dos clientes. Foi interessante comprovar durante a fase das entrevistas que os clientes mais ocupados (normalmente clientes com uma vida profissional muito ativa) têm uma atitude muito exigente perante o serviço, uma vez que valorizam os seus raros momentos de lazer forma acrescida.

A força dos *media* junto dos consumidores, é um fator que pode influenciar as suas expectativas no sentido de que é uma fonte de informação imparcial. As revistas sobre viagens e turismo fazem destaque a alguns hotéis e apresentam comentários feitos por críticos experientes na área, tendo assim outra credibilidade junto do potencial hóspede.

O país onde se localiza o hotel pode também exercer um papel influenciador na formação das expectativas. Como referiram os entrevistados, por exemplo, em Paris o cliente está, regra geral, disposto a pagar mais por um quarto de categoria inferior, quando comparado a Portugal. O país e até a cidade condicionam inevitavelmente a forma de pensar do cliente.

A reputação da unidade hoteleira tem impacto na medida em que a “fama” que existe sobre determinado serviço se torna num conhecimento público, partilhado e divulgado por todos.

O *star rating*, ou seja, a classificação oficial do estabelecimento hoteleiro, é o primeiro indicador de qualidade na mente do cliente. Se o hotel preenche os requisitos para pertencer a determinada categoria, então desde logo há um conjunto de parâmetros que o cliente toma como garantidos.

Por fim, o *word of mouth* e o *e-word of mouth* são duas fontes externas de comunicação informal mas que exercem um impacto crescente de dia para dia. O consumidor confia cada vez naquilo que familiares, amigos e até desconhecidos (*bloggers*) lhes dizem. Esta tendência está-se a verificar cada vez na internet, através das redes sociais como o *TripAdvisor*, *Booking*, entre outros. Assim, a necessidades pela partilha de experiências e a crescente vontade de os consumidores quererem saber cada vez mais e terem pleno controlo sobre as suas decisões, tem vindo a despertar esta nova realidade.

Apresentadas todas as hipóteses a testar neste modelo, segue-se para a sua estimação.

5.4. Validação do Submodelo de Medida

Primeiramente há que garantir a validade e a confiabilidade do modelo de medida (escala não ponderada), de forma a assegurar a consistência dos indicadores do construto e consequente fiabilidade da análise estatística que se segue. Para tal, recorreu-se à análise do *alpha de Cronbach*, da Consistência Compósita e da Variância Média Extraída.

O *alpha de Cronbach* (α) pode assumir valores entre zero (0) e um (1), conforme a seguinte escala:

Tabela 11 – Grau de fiabilidade de *alpha de Cronbach*

<i>alpha de Cronbach</i>	Grau de fiabilidade
> 0,9	elevado
0,8 - 0,9	moderado a elevado
0,7	baixo
< 0,6	inaceitável

Fonte: Peterson (1994) adaptado de Murphy & Davidshofer (1988).

“O índice de alpha estima quão uniformemente os itens contribuem para a soma não ponderada do instrumento” (Marôco & Garcia, p.73, 2006). Assim, quanto maior for o seu valor, maior será a correlação entre os itens de uma dada dimensão.

A Consistência Compósita (CR), tal como o Alpha de Cronbach, mede a confiabilidade dos indicadores do construto. Este parâmetro deve assumir um valor superior a 0,7 para ser aceitável (Hair, 2011).

A Variância Média Extraída (AVE), que diz respeito à validade convergente, mede a quantidade de desvio captada no construto relativamente à quantidade de desvio resultante de erros de medida. Ou seja, reflete a percentagem de variância dos indicadores que é explicada pela variável latente. Este indicador deve assumir um valor superior a 0,5 para ser aceitável (Fornell & Larcker, 1981).

No estudo em apreço, os indicadores analisados assumem os seguintes valores, sendo por isso todos bastante favoráveis (anexo 5):

Tabela 12 – Indicadores de avaliação do modelo

	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Comportamento do Staff	0,891	0,912	0,568
Valor Acrescentado	0,884	0,912	0,634
Elementos Base	0,880	0,909	0,627
Elementos Intangíveis	0,852	0,890	0,574

Fonte: elaboração própria.

Uma vez realizados estes testes, é possível validar a consistência da construção do modelo de medida e consequente inferência estatística.

5.5. Estimação do Submodelo Estrutural

Tabela 13 – Resultado da estimação via *Bootstrapping*

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Error ...	T Statistics (O...	P Values
Cadeia/Grupo -> Comportamento Staff	0.012	0.020	0.089	0.137	0.891
Cadeia/Grupo -> Elementos Base	0.024	0.028	0.077	0.308	0.758
Cadeia/Grupo -> Elementos Intangíveis	0.029	0.034	0.070	0.415	0.678
Cadeia/Grupo -> Valor Acrescentado	0.069	0.076	0.074	0.934	0.351
Companhia -> Comportamento Staff	0.044	0.043	0.070	0.618	0.537
Companhia -> Elementos Base	0.144	0.142	0.084	1.720	0.086
Companhia -> Elementos Intangíveis	0.109	0.113	0.067	1.621	0.106
Companhia -> Valor Acrescentado	0.007	0.015	0.074	0.093	0.926
Conceito de Luxo -> Comportamento Staff	0.160	0.155	0.076	2.087	0.037
Conceito de Luxo -> Elementos Base	0.141	0.140	0.074	1.915	0.056
Conceito de Luxo -> Elementos Intangíveis	0.180	0.175	0.072	2.505	0.013
Conceito de Luxo -> Valor Acrescentado	0.078	0.073	0.075	1.039	0.299
Disponibilidade de tempo -> Comportamento Staff	0.098	0.094	0.069	1.432	0.153
Disponibilidade de tempo -> Elementos Base	0.014	0.011	0.072	0.189	0.850
Disponibilidade de tempo -> Elementos Intangíveis	0.009	0.003	0.062	0.137	0.891
Disponibilidade de tempo -> Valor Acrescentado	0.131	0.128	0.071	1.847	0.065
Media -> Comportamento Staff	0.064	0.063	0.081	0.782	0.434
Media -> Elementos Base	0.018	0.019	0.076	0.239	0.811
Media -> Elementos Intangíveis	-0.057	-0.059	0.067	0.849	0.396
Media -> Valor Acrescentado	0.130	0.126	0.074	1.755	0.080
País -> Comportamento Staff	0.001	0.004	0.072	0.014	0.989
País -> Elementos Base	-0.005	-0.010	0.080	0.067	0.947
País -> Elementos Intangíveis	0.034	0.030	0.074	0.466	0.641
País -> Valor Acrescentado	0.049	0.052	0.076	0.648	0.518
Reputação -> Comportamento Staff	-0.101	-0.100	0.079	1.280	0.201
Reputação -> Elementos Base	0.046	0.046	0.096	0.473	0.636
Reputação -> Elementos Intangíveis	0.025	0.020	0.076	0.324	0.746
Reputação -> Valor Acrescentado	-0.061	-0.061	0.078	0.786	0.432
Star Rating -> Comportamento Staff	0.153	0.155	0.106	1.448	0.148
Star Rating -> Elementos Base	0.098	0.092	0.090	1.090	0.276
Star Rating -> Elementos Intangíveis	0.153	0.157	0.082	1.863	0.063
Star Rating -> Valor Acrescentado	0.051	0.047	0.099	0.519	0.604
WOM -> Comportamento Staff	0.115	0.113	0.087	1.333	0.183
WOM -> Elementos Base	0.072	0.072	0.093	0.777	0.438
WOM -> Elementos Intangíveis	0.123	0.125	0.092	1.333	0.183
WOM -> Valor Acrescentado	0.075	0.076	0.084	0.899	0.369
e-WOM -> Comportamento Staff	0.027	0.024	0.073	0.376	0.707
e-WOM -> Elementos Base	-0.009	-0.004	0.083	0.104	0.917
e-WOM -> Elementos Intangíveis	0.066	0.066	0.087	0.755	0.451
e-WOM -> Valor Acrescentado	-0.002	-0.000	0.081	0.030	0.976

Fonte: Output SmartPLS.

A coluna “T Statistics” indica se devemos ou não rejeitar a hipótese nula para um nível de significância de 5%. Assim, valores abaixo de 1,96 levam à aceitação da hipótese H0. Conclui-se que apenas as seguintes hipóteses são estatisticamente relevantes:

H3.1 - Conceito de luxo → Comportamento Staff

H3.3 - Conceito de luxo → Elementos Intangíveis

Para a amostra inquirida, o conceito de luxo associado ao hotel (*resort*, *boutique*, *business*, *pousada*, entre outros) influencia as suas expectativas acerca da qualidade esperada do serviço, em termos de comportamento do staff e elementos intangíveis. É natural que o posicionamento de um hotel influencie o comportamento dos seus intervenientes, assim como todo o serviço e ambiente envolvente. A forma como o hotel se vende tem um enorme impacto na sua conduta perante o cliente, o que é bastante mais perceptível a nível de atitudes e comportamentos.

5.6. Análise Multi-Grupo

Nesta secção pretende-se analisar se a estrutura do modelo varia significativamente em função de fatores sociodemográficos e comportamentais da população inquirida.

Foram efetuadas duas análises multigrupo no que respeita a fatores sociodemográficos, o género e a nacionalidade, e outra a nível comportamental, no que refere à experiência dos inquiridos em hotéis com classificação de 5 estrelas.

Tabela 14 – Número de observações por variável moderadora

Variável	Categorias	Nº Observações
Género	Feminino	192
	Masculino	61
Nacionalidade	Portuguesa	232
	Estrangeira	21
“Alguma vez ficou hospedado num hotel de 5 estrelas?”	Sim	199
	Não	54

Após ter sido estimado o modelo, para cada sub-amostra, via *Bootstrapping* (anexo 6), verificou-se se existe diferença estatisticamente significativa entre os fatores. Tal foi analisado através do cálculo do teste T, com recurso à seguinte fórmula:

$$t = \frac{Path_{sample_1} - Path_{sample_2}}{\sqrt{\frac{(m-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample1} + \frac{(n-1)^2}{(m+n-2)} * S.E.^2_{sample2}}} * \left[\sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}} \right]$$

Em que:

Path Sample_x – média amostral da categoria x

S.E.Sample_x – desvio padrão da categoria x

m – número de casos da categoria 1

n – número de casos da categoria 2

Assim, para um nível de significância de 5%, rejeitamos a hipótese nula sempre que o valor do *p-value* for menor que 0,05. Os resultados obtidos encontram-se sintetizados na tabela 15. Os valores das duas primeiras linhas dão conta dos resultados *t-statistic* obtidos através do cálculo *bootstrapping* e a última linha, a cinzento, corresponde ao valor do teste T obtido através da aplicação fórmula, sendo que os valores sublinhados correspondem às hipóteses validadas.

Tabela 15 – Testes de significância da análise multi-grupo

Fatores	Hipóteses	H2a	H3a	H6a	H8a	H8c
Género	Masculino	2,074	2,333	2,055	1,479	0,17
	Feminino	0,415	0,692	0,695	2,108	2,362
	Efeito moderador	1,892	1,149	<u>2,251</u>	<u>2,159</u>	<u>2,076</u>

Fatores	Hipóteses	H2c	H3a	H3c	H7a	H8c
Nacionalidade	Português	2,213	2,793	2,366	2,116	2,296
	Total	1,621	2,087	2,505	1,28	1,863
	Efeito moderador	0,409	0,36	0,093	0,661	0,343

Fatores	Hipóteses	H2b	H6d	H8a	H8c
---------	-----------	-----	-----	-----	-----

Experiência em hotéis de luxo	Sim	2,145	1,554	2,252	2,326
	Não	0,267	3,15	0,859	0,608
	Efeito moderador	1,302	3,944	1,744	1,422

Género

Consideram-se as hipóteses:

H1. O género tem impacto na forma como a cadeia/grupo do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H2. O género tem impacto na forma como a companhia da estada influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H3. O género tem impacto na forma como o conceito de luxo associado ao hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H4. O género tem impacto na forma como a disponibilidade de tempo do hóspede influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H5. O género tem impacto na forma como os <i>media</i> influenciam as expectativas da qualidade do serviço.
H6. O género tem impacto na forma como o país de destino influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H7. O género tem impacto na forma como a reputação do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H8. O género tem impacto na forma como o <i>star rating</i> do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H9. O género tem impacto na forma como o WOM influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H10. O género tem impacto na forma como o e-WOM influencia as expectativas da qualidade do serviço.

Note-se que a qualidade do serviço será analisada para cada grupo de fatores, ou seja, a nível de comportamento de staff (a), elementos base (b), elementos intangíveis (c) e valor acrescentado do serviço (d).

Seguem-se as conclusões desta análise:

A hipótese **H6a** (país onde se localiza o hotel → qualidade em termos de comportamento de staff) mostra ter um efeito moderador nas expectativas entre homens e mulheres relativamente à influência do país onde se localiza o hotel. Existe uma diferença estatisticamente significativa que prova que este fator influencia mais as mulheres do que os homens.

A hipótese **H8a** (*star rating* do hotel → qualidade em termos de comportamento de staff) mostra ter um efeito moderador nas expectativas entre homens e mulheres relativamente à classificação do hotel. Existe uma diferença estatisticamente significativa que prova que este fator influencia mais as mulheres do que os homens.

A hipótese **H8c** (*star rating* do hotel → qualidade em termos de elementos intangíveis) mostra ter um efeito moderador nas expectativas entre homens e mulheres relativamente à classificação do hotel. Existe uma diferença estatisticamente significativa que mostra que as mulheres são mais influenciadas pelo *star rating* do hotel na formação das suas expectativas.

Em suma, o sexo feminino é consideravelmente mais permeável aos fatores externos. A classificação do hotel e o país de destino ajudam a formar as suas expectativas relativamente ao serviço de hotelaria. Para as mulheres, estes indicadores poderão condicionar as expectativas do serviço em termos comportamentais e de aspetos intangíveis.

Nacionalidade

Consideram-se as hipóteses:

H1. A nacionalidade tem impacto na forma como a cadeia/grupo do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H2. A nacionalidade tem impacto na forma como a companhia da estada influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H3. A nacionalidade tem impacto na forma como o conceito de luxo associado ao hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.

H4. A nacionalidade tem impacto na forma como a disponibilidade de tempo do hóspede influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H5. A nacionalidade tem impacto na forma como os <i>media</i> influenciam as expectativas da qualidade do serviço.
H6. A nacionalidade tem impacto na forma como o país de destino influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H7. A nacionalidade tem impacto na forma como a reputação do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H8. A nacionalidade tem impacto na forma como o <i>star rating</i> do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H9. A nacionalidade tem impacto na forma como o WOM influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H10. A nacionalidade tem impacto na forma como o e-WOM influencia as expectativas da qualidade do serviço.

Seguem-se as conclusões desta análise:

Nesta análise de sub amostras em relação ao país de origem do inquirido, verificou-se não haver diferenças estatisticamente significativas face às suas expectativas acerca da qualidade do serviço de um hotel de luxo. Assim, quer para portugueses quer para pessoas de outras nacionalidades, as expectativas assumem pesos similares. Este resultado não é assim tão surpreendente, já que vem de encontro à ideia que o segmento de luxo é o mais indiferenciado. Os gostos dos clientes da classe alta são muito mais homogêneos do que seriam nas outras classes sociais.

“Já alguma vez ficou hospedado num hotel com classificação de 5 estrelas?”

Consideram-se as hipóteses:

H1. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como a cadeia/grupo do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.

H2. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como a companhia da estada influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H3. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como o conceito de luxo associado ao hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H4. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como a disponibilidade de tempo do hóspede influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H5. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como os <i>media</i> influenciam as expectativas da qualidade do serviço.
H6. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como o país de destino influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H7. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como a reputação do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H8. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como o <i>star rating</i> do hotel influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H9. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como o WOM influencia as expectativas da qualidade do serviço.
H10. A frequência em hotéis de luxo tem impacto na forma como o e-WOM influencia as expectativas da qualidade do serviço.

Seguem-se as conclusões desta análise:

A hipótese **H6d** (país onde o hotel se localiza → qualidade em termos de valor acrescentado) mostra ter um efeito moderador nas expectativas entre a população que já ficou hospedada num hotel de 5 estrelas e a que não ficou, relativamente à influência do país do hotel. Existe uma diferença estatisticamente significativa que prova que este fator influencia mais quem nunca teve este tipo de experiência de luxo. Este tipo de hóspede emergente não tem nenhum tipo de comparação nem conhecimento aprofundado sobre o que é um serviço de 5 estrelas, portanto a mudança de país carrega consigo inúmeros estereótipos que influenciam as suas expectativas. Este foi, aliás, um tópico bastante abordado durante a fase das entrevistas.

5.7. Análise Ponderada – expectativas desejadas

De forma a poder aferir acerca do grau das expectativas, utiliza-se agora uma escala ponderada para avaliar novamente o modelo (anexo 7). As respostas à pergunta – “espera obter este parâmetro num hotel de 5 estrelas?” – foram multiplicadas pelo nível de importância que cada inquirido atribuiu a esses mesmos parâmetros – “quão importante é para si este parâmetro?” –.

Tabela 16 – Indicadores de avaliação do modelo com escala ponderada

	Alpha de Cronbach	CR	AVE
Comportamento Staff	<u>0,901</u>	<u>0,920</u>	<u>0,593</u>
Valor Acrescentado	<u>0,898</u>	<u>0,922</u>	<u>0,663</u>
Elementos Base	<u>0,878</u>	<u>0,908</u>	<u>0,625</u>
Elementos Intangíveis	<u>0,865</u>	<u>0,899</u>	<u>0,597</u>

Fonte: elaboração própria.

Em termos de análise ponderada pelo grau de importância atribuído aos parâmetros de qualidade, é possível afirmar que todos os indicadores se apresentaram melhores, quando comparados com a análise anteriormente feita, à exceção dos parâmetros que constituem a categoria dos elementos base do serviço em questão (tabela 16). Assim, faz sentido estimar o modelo de forma a analisar as hipóteses à luz de um novo construto. Agora o que se vai analisar são as expectativas desejadas (tabela 17).

5.7.1. Estimação do Submodelo Estrutural (escala ponderada)

Tabela 17 – Resultado da estimação via Bootstrapping (escala ponderada)

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Error ...	T Statistics (O...	P Values
Cadeia/Grupo -> Comportamento Staff	0.075	0.082	0.080	0.944	0.346
Cadeia/Grupo -> Elementos Base	0.092	0.098	0.075	1.234	0.218
Cadeia/Grupo -> Elementos Intangíveis	0.081	0.086	0.076	1.067	0.287
Cadeia/Grupo -> Valor Acrescentado	0.081	0.085	0.069	1.171	0.242
Companhia -> Comportamento Staff	0.075	0.072	0.066	1.121	0.263
Companhia -> Elementos Base	0.112	0.109	0.076	1.473	0.141
Companhia -> Elementos Intangíveis	0.106	0.103	0.069	1.544	0.123
Companhia -> Valor Acrescentado	0.031	0.031	0.072	0.429	0.668
Conceito de Luxo -> Comportamento Staff	0.157	0.165	0.073	2.159	0.031
Conceito de Luxo -> Elementos Base	0.166	0.170	0.070	2.386	0.017
Conceito de Luxo -> Elementos Intangíveis	0.141	0.142	0.072	1.962	0.050
Conceito de Luxo -> Valor Acrescentado	0.068	0.074	0.075	0.907	0.365
Disponibilidade de tempo -> Comportamento Staff	0.103	0.101	0.064	1.612	0.108
Disponibilidade de tempo -> Elementos Base	0.024	0.020	0.069	0.353	0.724
Disponibilidade de tempo -> Elementos Intangíveis	0.069	0.070	0.058	1.182	0.238
Disponibilidade de tempo -> Valor Acrescentado	0.120	0.115	0.068	1.768	0.078
Media -> Comportamento Staff	0.064	0.063	0.079	0.806	0.420
Media -> Elementos Base	0.028	0.028	0.075	0.372	0.710
Media -> Elementos Intangíveis	-0.040	-0.040	0.070	0.568	0.570
Media -> Valor Acrescentado	0.196	0.198	0.071	2.737	0.006
País -> Comportamento Staff	0.013	0.015	0.077	0.163	0.871
País -> Elementos Base	-0.014	-0.010	0.078	0.184	0.854
País -> Elementos Intangíveis	0.045	0.047	0.071	0.633	0.527
País -> Valor Acrescentado	0.053	0.058	0.073	0.720	0.472
Reputação -> Comportamento Staff	-0.043	-0.046	0.083	0.516	0.606
Reputação -> Elementos Base	0.011	0.003	0.090	0.118	0.906
Reputação -> Elementos Intangíveis	0.042	0.037	0.077	0.553	0.581
Reputação -> Valor Acrescentado	-0.042	-0.043	0.080	0.526	0.599
Star Rating -> Comportamento Staff	0.108	0.100	0.089	1.216	0.224
Star Rating -> Elementos Base	0.086	0.083	0.089	0.965	0.335
Star Rating -> Elementos Intangíveis	0.139	0.140	0.081	1.708	0.088
Star Rating -> Valor Acrescentado	0.035	0.025	0.085	0.411	0.681
WOM -> Comportamento Staff	0.133	0.126	0.089	1.486	0.138
WOM -> Elementos Base	0.095	0.090	0.099	0.962	0.337
WOM -> Elementos Intangíveis	0.106	0.102	0.095	1.114	0.266
WOM -> Valor Acrescentado	0.059	0.054	0.085	0.699	0.485
e-WOM -> Comportamento Staff	0.010	0.014	0.074	0.129	0.897
e-WOM -> Elementos Base	0.006	0.011	0.080	0.076	0.940
e-WOM -> Elementos Intangíveis	0.039	0.039	0.080	0.483	0.630
e-WOM -> Valor Acrescentado	0.005	0.007	0.075	0.062	0.951

Uma vez mais, a coluna “T Statistics” indica se devemos ou não rejeitar a hipótese nula para um nível de significância de 5%. Assim, valores abaixo de 1,96 levam à aceitação da hipótese H0. Conclui-se que, segundo a escala ponderada, apenas as seguintes hipóteses são estatisticamente relevantes:

H1.1 - Conceito de luxo → Comportamento Staff

H1.2 - Conceito de luxo → Elementos Base

H5.4 - *Media* → Valor Acrescentado

Nesta escala, ponderando os fatores de qualidade pela importância atribuída, deixa-se de falar de expectativas esperadas, para se abordar o tema das expectativas desejadas. Desde o início desta investigação que se fez essa distinção. É importante perceber o que distingue estes dois conceitos; o serviço desejado é o nível de serviço que o consumidor ambiciona receber, enquanto que o serviço esperado corresponde ao nível exato de serviço que o cliente acha que vai receber.

Para a amostra inquirida, o conceito de luxo associado ao hotel (*resort*, boutique, *business*, pousada, entre outros) influencia as suas expectativas acerca da qualidade desejada do serviço, em termos de comportamento do staff e elementos base. Enquanto que na análise feita às expectativas esperadas o conceito de luxo influenciava mais os elementos intangíveis do serviço, aqui são os elementos base os mais valorizados. Num hotel de 5 estrelas, o hóspede espera que lhe proporcionem um serviço com conforto, higiene, decoração agradável, entre outros; mas deseja que o essencial não falte, como a segurança, a qualidade da comida, a internet, etc.

Já a divulgação feita através de instrumentos de *media* potencia as expectativas face ao valor acrescentado do serviço. Aqui surge o conceito dos *media* que desempenha um papel de importância crescente nos dias que correm. Os consumidores servem-se cada vez mais da informação que ouvem e lêem através dos meios de comunicação social para formarem as suas expectativas. Assim, os *media* influenciam as expectativas desejadas em torno de informação mais sensível de obter, a personalização do serviço, o reconhecimento ou a receção acolhedora são atributos que não se encontram expressamente divulgados no *website* oficial do hotel ou

noutras plataformas de venda *online*. A credibilidade de um meio de comunicação social público, pode dar a conhecer estes fatores que distinguem um bom serviço de um serviço excecional.

6. Conclusão

6.1. Discussão dos resultados

Com este estudo pretendia-se aferir acerca dos fatores que influenciam as expectativas dos hóspedes no mercado hoteleiro de luxo português, e ainda qual a magnitude do seu impacto.

Na primeira análise validaram-se 2 hipóteses, ambas referentes ao conceito de luxo. Assim, comprovou-se que o conceito de luxo associado a cada unidade hoteleira condiciona desde logo as expectativas que os hóspedes criam face à qualidade futura do serviço. Em específico face ao comportamento do staff, que engloba a experiência global do serviço, a simpatia e cortesia do staff, a atenção e eficiência oferecida ao cliente perante uma reclamação, a genuidade do comportamento do staff e a boa relação preço qualidade; e aos elementos intangíveis que englobam a qualidade do serviço, o conforto e a limpeza, a qualidade dos equipamentos, a dimensão dos quartos e a decoração. É razoável que assim seja uma vez que ficar hospedado num hotel *business* de cidade de 5 estrelas não será a mesma coisa que ficar num *resort* de 5 estrelas, porque se tratam de conceitos completamente distintos, hotéis que se regem por princípios diferentes e filosofias únicas.

Quando analiados os dados à luz dos fatores moderados, sociodemográficos e comportamentais, os resultados apresentaram-se satisfatórios no que respeita ao género e à experiência passada dos inquiridos em serviços de hotelaria de luxo. As mulheres revelam ser mais influenciadas pelo país onde se localiza o hotel face ao comportamento que esperam do *staff*. Assim como são mais permeáveis relativamente ao *star rating* do hotel face aos elementos intangíveis da qualidade do serviço de hotelaria e do comportamento do *staff*. Entende-se que, face a estes resultados, é imperativo que a comunicação do serviço seja feita de forma distinta para homens e mulheres. Este é um ponto essencial para que se possam desenhar as expectativas da forma mais real possível.

Por fim, a análise ponderada dá conta de melhores resultados no que respeita aos indicadores de confiabilidade do modelo. Quer isto dizer que considerando a importância atribuída a cada parâmetro da qualidade do serviço de hotelaria, o construto ganha, de forma geral, mais robustez.

Este estudo exploratório em torno do mercado de luxo revelou-se bastante peculiar e inesperado. Aliar as expectativas ao luxo foi um desafio extremamente interessante na medida em que permitiu aprofundar conhecimentos sobre este segmento em Portugal. O consumidor é, de facto, cada vez mais exigente, mais crítico e mais presente.

Através da construção de duas escalas passou a ser possível medir o nível de expectativas dos hóspedes em relação ao serviço de hotelaria de luxo em Portugal, quer a nível de expectativas esperadas quer a nível de expectativas desejadas.

Este estudo constitui um forte auxílio para os profissionais do ramo hoteleiro, tendo ao seu dispor um conjunto de ferramentas úteis que permitem conhecer melhor o cliente do segmento *premium*.

6.2. Limitações e sugestões futuras

Toda e qualquer investigação apresenta as suas limitações. Neste caso, começando pela amostra obtida, o recurso a uma amostra por conveniência nunca é o método mais representativo. Além disso, a ideia inicial passava por inquirir hóspedes antes de estes efetuarem o *check in* num hotel de 5 estrelas, o que retrataria muito mais fielmente a realidade destas expectativas. Tal não foi possível dadas as restrições das unidades hoteleiras para salvaguardar a tranquilidade dos seus hóspedes, não devendo por isso ser importunados com questionários.

Uma das maiores limitações prende-se com a escassez de literatura sobre a hotelaria de luxo em específico. Assim, usaram-se extrapolações acerca de análises de hotéis de outras classificações para a construção do inquérito.

Quando realizada a análise multi grupo, o fator moderador da nacionalidade foi deduzido uma vez que a amostra de inquiridos estrangeiros era demasiado pequena para calcular via

bootstrapping. Assim, compararam-se os valores do teste de T entre a amostra de portugueses e a amostra total, assumindo deste modo que qualquer diferença estatisticamente significativa que ocorresse se deveria aos inquiridos estrangeiros. Sabe-se, no entanto, que o uso deste método pode conduzir a algum inviesamento de resultados por não se tratarem de amostras independentes.

Como sugestão, seria interessante investigar acerca das expectativas dos hóspedes face às diferentes classificações das unidades hoteleiras, comparando desde os hotéis de 1 estrela aos de 5 estrelas. Ainda poderiam ser analisadas as perceções do lado da oferta do serviço face às expectativas dos seus hóspedes, para perceber a dimensão do *gap* 1 do Modelo dos GAPS apresentado por Zeithaml *et al.*, (1990).

Numa visão geral, este estudo permitiu perceber que, de facto, quando se fala de expectativas não existem regras, dada a singularidade de cada indivíduo. É importante que as empresas hoteleiras tenham em linha de conta que o foco do seu serviço é o cliente e a sua inteira satisfação. Para isso, é preciso conhecer o cliente, os seus gostos e desejos, e juntar todos os esforços para realizar os seus sonhos. Isto só será possível com a dose certa entre adaptação e cumprimento de *standards*.

7. Bibliografia

- Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2012). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 191-198.
- Atwal, G., & Williams, A. (2009). Luxury brand marketing—the experience is everything! *Journal of Brand Management*, 16(5), 338-346.
- Beales, H., Mazis, M. B., Salop, S. C., & Staelin, R. (1981). Consumer search and public policy. *Journal of Consumer Research*, 11-22.
- Bebko, C. P. (2000). Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 9-26.
- Bouchet, P., Lebrun, A. M., & Auvergne, S. (2004). Sport tourism consumer experiences: a comprehensive model. *Journal of Sport & Tourism*, 9(2), 127-140.
- Briggs, S., Sutherland, J., & Drummond, S. (2007). Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector. *Tourism Management*, 28(4), 1006-1019.
- Cardozo, R. N. (1965). An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction. *Journal of marketing research*, 244-249.
- Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 277-297.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods*.
- Davidow, W. H., & Uttal, B. (1988). Service companies: focus or falter. *Harvard Business Review*, 67(4), 77-85.
- Dolnicar, S. (2002). Business travellers' hotel expectations and disappointments: a different perspective to hotel attribute importance investigation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 7(1), 29-35.

- Donthu, N., & Yoo, B. (1998). Cultural influences on service quality expectations. *Journal of Service Research*, 1(2), 178-186.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fionda, A. M., & Moore, C. M. (2009). The anatomy of the luxury fashion brand. *Journal of Brand Management*, 16(5), 347-363.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- Galhanone, R. F. (2005). O mercado do luxo: aspectos de marketing. SEMEAD–SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, VIII, São Paulo, Anais... São Paulo, SP: USP, 1-12.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Keller, K. L. (2009). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. *Journal of Brand Management*, 16(5), 290-301.
- Klassen, K. J., Russell, R. M., & Chrisman, J. J. (1998). Efficiency and productivity measures for high contact services. *Service Industries Journal*, 18(4), 1-18.
- Li, X., Lai, C., Harrill, R., Kline, S., & Wang, L. (2011). When east meets west: An exploratory study on Chinese outbound tourists' travel expectations. *Tourism Management*, 32(4), 741-749.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing*.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. Pearson Education.
- Mangorrinha, J. (2014). O Luxo e o Turismo-uma atualização? *Cogitur, Journal of Tourism Studies*(5).
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? *Questões antigas e soluções modernas?*. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.

- McKee, D. L. (2008). Services, growth poles and advanced economies. *Service Business*, 2(2), 99-107.
- Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Diagnosing the zone of tolerance for hotel services. *Managing Service Quality*, 15(3), 259-277.
- Olson, J. C., & Dover, P. A. (1979). Disconfirmation of consumer expectations through product trial. *Journal of Applied psychology*, 64(2), 179.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 381-391.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Scott, N., Laws, E., & Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 99-110.
- Svensson, G. (2003). A generic conceptual framework of interactive service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(4), 267-275.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J. W. (2011). Understanding the consumer experience: An exploratory study of luxury hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197.
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). 12 structural equation modeling in management research: a guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*: Simon and Schuster.

8. Anexos

Anexo 1. Guião da entrevista

Esta entrevista pretende ser um ponto de partida para um estudo de caso exploratório no âmbito da minha tese de mestrado, para a Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O tema diz respeito aos fatores que influenciam as expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo.

A entrevista será gravada, se assim o autorizar, para proceder a uma análise mais rigorosa das respostas.

Função no Hotel: : _____

Poderá responder de forma aberta às seguintes questões:

1. Quais lhe parecem ser as expectativas dos clientes?
 2. O que lhe parece que possa influenciar as expectativas?
 3. Em que medida o grau de expectativas que um cliente cria difere consoante o motivo da estada?
 4. Quais os aspetos que este mais valoriza quando viaja por motivo de lazer e por motivo de negócio?
 5. A área profissional do hóspede tem alguma influência sobre a sua exigência em determinadas áreas do hotel?
 6. Acha que o facto de o Hotel estar em Portugal condiciona as expectativas?
 7. Em geral, as mulheres e os homens têm expectativas diferentes?
 8. Em que medida acha necessário adequar o atendimento do staff à cultura do cliente?
- Nestes casos a personalização sobrepõe-se aos standards/normas do hotel?

9. Com que frequência os clientes referem que foram aconselhados por terceiros a ficar hospedados no hotel? Que outra fonte de influência é mais comum surtir efeito no mercado hoteleiro?
10. O balanço final que o cliente faz da qualidade do serviço, quando negativo, reflete falhas efetivas ou apenas preciosismos não satisfeitos? (expectativas quanto ao tipo de hotel)
11. Num hotel de luxo o cliente espera ser tratado de forma especial. Quererá isto dizer que pretende ser tratado com proximidade ou prefere que haja um distanciamento entre ele e o staff?
12. O facto de um cliente ser *repeated guest* reflete-se invariavelmente num acréscimo de expectativas?
13. Os serviços complementares ao serviço core têm mais ou menos impacto na avaliação que o cliente faz do serviço?
14. Em média, o valor percebido supera o valor esperado do serviço?
15. Qual o fator que considera ter mais influência na criação das expectativas dos clientes?
16. Enquanto cliente, quando viaja, qual a dimensão que considera ser mais relevante no serviço de hotelaria?

Muito obrigada pela sua colaboração durante toda a entrevista. Estes são dados que serão preciosos numa abordagem inicial de um tema tão complexo como a gestão das expectativas.

Anexo 2. Transcrição das entrevistas

Entrevistado 1 – Responsável de Contratação de Tour Operadores

“Gostava de te perguntar de uma forma muito lata, quais te parecem ser as expectativas dos clientes?” As expectativas, quando estamos a falar de um hotel com um preço médio muito elevado, faz desde logo que as expectativas também sejam elevadas. Quanto mais a pessoa paga, mais exigente é com aquilo que espera receber. Considero que à partida as pessoas já trazem o The Yeatman como sendo um hotel de renome, não só em Portugal mas também na Europa. O cliente quando entra na porta já traz um trabalho de casa feito, procura na internet como o tripadvisor, opinião de familiares e amigos, procura de reviews, etc. O que faz que quando entram aqui já sabem o que esperar. **“Mas que expectativas são essas?”**. Primeiro, é de um serviço de excelência, é o que difere. Dentro da gama de 5 estrelas, temos níveis mais baixos e o nosso que se posiciona elevado. Todos eles cumprem o mínimo de serviços para ser 5 estrelas, depois o que diferencia é o nível de serviço, a atenção que é dada a cada cliente, o facto de tratarmos cada cliente como único e não como mais um. Também os materiais utilizados nos quartos, a própria farda, a forma como são recebidos à chegada, tudo isso são expectativas que o cliente tem. **“Então achas que todos esses fatores mais intangíveis que referiste se sobrepõem às condições do quarto, edifício, etc?”**. Nós estamos a lidar com uma realidade em os clientes já consideram isso como um dado adquirido, o facto de o cliente estar em boas condições já nem é uma expectativa mas sim um dado adquirido. Um cliente que paga 300€ por noite para ficar num hotel nunca vai pensar “será que o quarto vai estar frio?” ou “será que o hotel tem bom aspeto?”, são coisas que já não se questionam. Mas já não é um dado adquirido, as pessoas poderem dizer que foram muito bem recebidas, que o rececionista fez mais do que devia, essas coisas intangíveis são exatamente aquelas que acabam por criar mais expectativas nos clientes. **“Achas que este cliente, que procura o serviço de luxo, quer ser tratado de forma personalizada ou até quer um certo distanciamento do staff?”** Depende de cada cliente, há clientes que têm necessidade de se sentirem importantes, um pouco de ostentação, no sentido em que o cliente gosta de ser reconhecido. O nosso *modus operandi* é muito específico e aqui o cliente é imediatamente reconhecido no primeiro contacto pelo nome em qualquer encontro, o que faz com que aquele cliente se sinta único e especial. Depois há clientes que

procuram um hotel como o nosso por uma questão de anonimato, sabem que ao ficar cá está garantido um alto nível de serviço, sem exageros, sem problemas futuros mais sensíveis que acontecem na hotelaria. **“Então achas que o facto de o serviço se personalizar cada vez mais se sobrepõe aos *standards* do hotel?”**. Os standards são documentos internos que o cliente não tem acesso. **“Sim, mas na forma como se atua com o cliente deve-se adequar o serviço consoante o cliente ou os standards devem ser cumpridos à risca independentemente do cliente?”**. Eu acho que o que difere o nosso hotel, e outros da nossa categoria, é o que facto de não estarmos perante *robots*, uma pessoa faz uma reserva num Ibis e o rececionista sabe que tem de fazer o check in em 3 minutos, tem de dizer o nome do cliente 3 vezes, cumprir uma série de standards e isso aqui já é intrínseco, a pessoa que está do outro lado já sabe que isso vai acontecer. Um cliente que já ficou aqui 10 vezes este mês, não lhe vou perguntar se quer um mapa ou perder 5 minutos com o check in, é uma questão de adaptação em perceber o cliente. Se acabou de fazer um voo de 10h, se calhar não está com paciência para ouvir a longa longa. Isso é um pouco o que nos difere do resto da hotelaria. **“Há uma adaptação e um agir de forma natural”**. Sim, não só com a situação, mas também com a nacionalidade do cliente. Por exemplo, sabemos que o cliente americano é mais exigente nesses pequenos detalhes de cumprimento de *standards*, enquanto que o cliente brasileiro privilegia mais o facto de ele me pedir sugestão de um restaurante e eu aconselhar o que eu vou com a minha família. Depois, temos clientes locais que não precisam tanto desse aconselhamento mas precisam de ser reconhecidos. De acordo com a proveniência, a disposição do cliente e o tempo que este tem, é feita uma pequena análise, nada estruturado, é muito bom senso, para perceber se se deve utilizar a totalidade dos *standards* ou moldá-los dentro do possível. **“Já que falamos de culturas, achas que essas expectativas também podem variar consoante a ocupação profissional de cada cliente?”**. Não diretamente, a menos que se trate de um hoteleiro, eles obviamente vão ter as expectativas em alta porque é uma área que dominam. Obviamente que o The Yeatman tem uma arquitetura diferente, se vier cá um arquiteto vai olhar para pormenores que, se calhar, um médico não olha. Mas acho que isso não influencia as expectativas, não acho que seja significativo. A não ser para os hoteleiros e jornalistas, porque são pessoas que quando entram já trazem um *background* muito grande e uma missão, reparam em pormenores que noutro ambiente nunca reparariam. **“Achas que os clientes que vêm em motivo de lazer e os que vêm em motivo de negócio têm expectativas diferentes?”**. Completamente, até o mesmo cliente

quando vem em negócio ou lazer tem expectativas diferentes. Em negócio, o que quer é um *check in* rápido, quarto com bom isolamento acústico, jantar rápido e simples. As expectativas, apesar de existirem, são mais práticas. O mesmo cliente, em lazer num fim de semana em família, vai querer jantar com calma e perceber os pratos que lhe são servidos, usar a piscina, vai privilegiar um quarto com melhor vista. O mesmo cliente tem expectativas diferentes de acordo como motivo que o traz ao hotel. **“Achas que o facto de o nosso hotel estar em Portugal condiciona as expectativas?”**. Nós sentimos muito isso na nossa área, sentimos muito isso. Num hotel em Paris, um quarto com 30 m² pode custar 400€ e as pessoas pagam e sentem-se bem, se calhar essa mesma pessoa aqui negoceia para aqui em vez de pagar 300 pagar 290, porque sente que em Paris toda a envolvente, o destino e o prestígio justificam pagar os 400€. No Porto, por um quarto com 50 ou 60 m², ele já acha caro. O The Yeatman tenta valorizar o destino, Porto e Portugal, tem uma ótima relação qualidade preço e não precisa de ser ótima, pode ser boa. A nossa situação económica e o facto de sermos um país mais pequeno não nos dá tanta legitimidade para cobrar o que outros cobram. **“Achas que homens e mulheres criam expectativas diferentes?”** As mulheres criam mais, é o público que procura por antecipação, perde tempo a pesquisar, a comparar, envia um email, pede quarto num determinado piso, etc. O que não quer dizer que depois quando chegue ao hotel, não seja o homem mais exigente. Mas tradicionalmente, a mulher é quem cria mais expectativas e quem anseia mais por viver a experiência de se alojar neste hotel. **“Com que frequência é que os hóspedes referem que foram influenciados por terceiros? Outras fontes de influência?”** Os clientes referem muitas vezes, até com o intuito de receber um tratamento melhor. Esse cliente vai trazer as expectativas que lhe transmitiram, se não corresponder ao que ele tinha em mente, as expectativas saem defraudadas. Essas expectativas, transmitidas por um terceiro, são muito mais fortes do que se ele lêsse na internet. Uma coisa é ler uma mensagem de alguém que não conheço e outra é saber de um familiar ou amigo. **“Falando de outras fontes que não terceiros”**. Temos o *Tripadvisor*, é um terceiro que não conheço, é importante porque esses *sites* existem para transmitir experiências e relatos de viagens a pessoas que nunca experienciaram o destino e normalmente funciona para subir ao máximo as expectativas dos clientes, faz com que antes de estar no hotel é como se já tivesse estado. Depois há casos de a empresa X ter acordos com o nosso hotel, o colaborador da empresa quando vem ao hotel sabe que é recomendado pela empresa e que tem todos os *amenities* e serviços que um viajante de negócios precisa. Por fim, temos a associação

na qual o hotel está integrado, neste caso a Relais & Chateaux, o facto de estarmos integrados numa marca eleva as expectativas. É um marca presente em todo o mundo e temos clientes que são fidelizados à marca e ficam sempre hospedados em hotéis Relais & Chateaux porque já sabem que vão encontrar um serviço que lhes agrada. Ao pertencermos a esta marca estamos a comprometer-nos aos *standards* da marca, valores, missão, isso tudo influencia as expectativas do cliente. **“De todas as que falamos a quem tem mais peso para ti é então o passa a palavra. E as necessidades pessoais? Experiências passadas? Que peso achas que estes fatores têm?”** O cliente que frequenta habitualmente hotéis de luxo, já espera um nível mínimo de serviço, sabe com o que contar. Esse mínimo de expectativas nós acabamos sempre por cumprir. A missão do hotel e de qualquer hoteleiro é exceder as expectativas, já sabemos que eles as têm e são legítimas. A nossa missão máxima é proporcionar-lhe momentos fantásticos que eles nem tinham pensado, por exemplo, o cliente já sabe que a cama é confortável mas não sabe que são lençóis de seda, marca XPTO, etc. **“Achas que se deve trabalhar para diminuir o nível de expectativas para depois as poder superar?”** Nunca se deve jogar todas as cartas, aqui acontecem coisas por sistema mas que não são divulgadas ao cliente. Por exemplo, um cliente que vem mais de 5 vezes ao hotel, vai receber um vale para um cocktail no Bar e isto não é divulgado. Ou um cliente que fique 5 ou mais noites, recebe uma massagem no SPA e isso só está no site, algures mencionado num canto. Eles valorizam isso, o efeito surpresa é muito muito importante porque acaba por ter mais impacto do que se ele já soubesse. **“Achas que o balanço que um cliente faz quando o serviço falha se deve a falhas reais ou meros preciosismos?”** Esse balanço está diretamente ligado ao tipo de hotel com o qual estamos a lidar, por exemplo, num Ibis se pago 30€ e à saída o rececionista não sorri para mim, eu sinto que para o que estou a pagar é normal. Mas se estou a pagar 300€ e ao *check out* sinto que o rececionista parece um *robot* eu vou valorizar muito mais esse pormenor. Muitas vezes temos aqui clientes, especialmente nacionais, que fazem grandes esforços para se alojarem cá e essas são as pessoas que trazem as expectativas mais elevadas, nem têm por hábito ficar a dormir em hotéis de luxo. **“Achas que essas falhas noutros departamentos (restaurante, bar, spa), que não a nível de alojamento, têm o mesmo impacto?”** Esse conceito é um pouco retrógrado, o de olhar para o hotel como algo que vende quartos. Aqui vendemos sonhos, experiências. As pessoas vêm cá dormir, não porque os quartos são fantásticos mas pela experiência de dormir no The Yeatman, porque a piscina foi nomeada como uma das melhores do Mundo, porque o Spa foi reconhecido

o melhor da Europa, etc. É claro que o alojamento é importante, mas o que acontece nos outros *outlets* é tão ou mais importante do que o que acontece na experiência alojamento. Até pode gostar do quarto mas se chega ao restaurante e a comida vem fria ou se vai ao Spa e não gosta da massagem, se calhar já não vai gostar do alojamento. Eu acho que nós não podemos nem conseguimos isolar a experiência do alojamento, nem o cliente consegue. Aqui acontece que há clientes que passam 2 ou 3 dias connosco e no fim dizem que adoraram tudo e no *check out* pedem para trazer o carro e demora meia hora a chegar, esse cliente já só vê a parte negativa. **“O facto de um cliente ser *repeated guest* influencia a sua expectativa?”** Sim, as surpresas que falei já não são surpresas, passam a ser expectativas, o que ele espera receber. Tendencialmente, os colaboradores do hotel, tendem a desleixar-se um pouco na presença de *repeated guests*. Um exemplo prático é o facto de nós termos *standards* de acompanhar o cliente ao quarto mas se for um cliente que já ficou cá 10 vezes, e se eu tiver a receção cheia, se calhar já não vou fazer esse acompanhamento... mas ele espera que eu o faça, como se fosse a primeira estadia dele. Para o rececionista até pode pensar que se o cliente ficou cá várias vezes, até pode levar a mal que o leve ao quarto porque já conhece o caminho. Mas o cliente do outro lado, pode pensar «então agora já não me fazem e continuo a pagar o mesmo». **“Achas que em média o valor percebido supera o valor esperado?”** Pode-se dizer que sim, somos um hotel excepcional e o cliente já sabe que está perante um hotel acima da média, mas tentamos sempre superar essas expectativas desde o momento em que o cliente pára à porta e estaciona o carro e a porta é aberta, só falta estender a passadeira vermelha. **“Enquanto cliente, quando vijas qual é a dimensão de qualidade que consideras mais relevante no serviço de hotelaria?”**. Não valorizo tanto essas coisas intangíveis, sinto que estou a comprar um serviço e desde que ele me seja prestado de uma forma eficaz e que vá ao encontro as minhas necessidades, as expectativas estão cumpridas.. tudo o que vá para além disso, são benefícios. Se o quarto é confortável, a relação qualidade preço é razoável e o pequeno almoço é bom, isso para mim é suficiente mesmo que se trate de um hotel de luxo. Mas sei que temos clientes iguais a mim e outros que valorizam mais tudo o que é extra ao essencial da experiência.

Entrevistado 2 – Porteiro/ Trintanário

“Tu que és a primeira pessoa a ter contacto com o cliente, quais te parecem ser as suas expetativas?” Neste hotel as expectativas são sempre muito altas, muito muito altas, devido a todos os comentários que o hotel já tem e todas as opiniões que já foram formadas. O que faz com que nós tenhamos uma responsabilidade muito maior. **“Quais são essas expectativas?”** É mesmo a brutalidade do atendimento, o à vontade... porque não temos de ser demasiado formais com os clientes, e isso faz a diferença no nosso hotel. As pessoas são todas muito verdadeiras e têm mesmo que gostar do que fazem. Lá está, temos mesmo que prestar o serviço que eles imaginaram ou que lhes contaram que o nosso hotel realmente provoca e as expectativas deles são sempre as mais altas de todas. **“Então tu achas que eles valorizam um comportamento genuíno da parte do staff”** Eu não acho, eu tenho a certeza. Já faço isto há muito tempo, desde 2004. Tenho a certeza absoluta disso, se não for genuíno, se for forçado/*standardizado*, apesar de usarmos muitos *standards*, muitas vezes limamos os *standards* de acordo com o cliente. Por exemplo, convém ser genuinamente alegre para um cliente que queira que eu seja alegre. Se um cliente quiser um *check in* mais executivo, mais rápido, eu tenho que ser genuinamente mais tranquilo. **“Adaptar o serviço, é isso?”** Completamente, isso é obrigatório. **“Então há uma personalização do serviço?”** Totalmente. O cliente é que comanda a forma como o vamos receber. Apesar de usarmos aquelas coisas todas que devem ser usadas, como o nome, «fez boa viagem?», primeiro abrir a porta às senhoras, etc. Além disso, aquele primeiro impacto de olhar para o cliente e perceber como é que ele quer, se está bem disposto ou não, influencia todo o resto do processo até ele chegar à receção. **“Quer dizer que, em poucos segundos, têm de perceber o cliente que têm à frente, fazer um rápido diagnóstico e apartir daí adequar o serviço que vão prestar”**. Exatamente, nós temos a trave mestra que nos orienta mas nós não temos que fazer todos esses pontos se o cliente der a entender que não quer ou que não deseja ou não está para aí virado naquele momento. É das características mais importantes de quem trabalha na porta ou na receção, conseguir rapidamente perceber que tipo de cliente temos à frente. Apesar de neste hotel termos muitos clientes de lazer, muito poucos vêm numa perspetiva comercial (também existem mas é claramente diferente receber uma pessoa dessas de uma pessoa em lazer). **“Referes que eles vêm muito com ideias que outras pessoas lhes disseram, comentaram, ouviram dizer...”** *Tripadvisor, Booking*, artigos em jornais, o hotel está muito

bem referenciado e as expectativas são altíssimas. **“Achas que as fontes são especialmente de terceiros? Não há outros fatores que podem influenciar?”** Acho que há outros, logicamente. Por exemplo, um cliente que vem para o Porto e quer o melhor hotel da cidade, vem para aqui e não precisa da opinião de outras pessoas porque é de consenso geral, vem em revistas, publicações acerca de turismo, etc. Mas sinceramente, o “boca a boca”, os comentários super positivos que existem em todos os *sites* de aconselhamento para viajantes, é muito muito importante porque hoje em dia tudo se passa através da internet, as pessoas não vão a um restaurante aqui na cidade sem primeiro saberem ou perguntarem a nós (funcionários do hotel) e lerem outras opiniões. **“Mas achas então que todo o cliente que vem ao The Yeatman, e que procura este hotel de luxo, vem com o mesmo tipo de expectativas?”** Eu acho que há uns que não estão muito habituados a estar em hotéis de 5 estrelas. É um bocado difícil responder a essa pergunta... todos os que conhecem o nome “The Yeatman” vêm com umas expectativas super altas. E há aqueles que se conhecem o hotel, se calhar chegam aqui e vêm com umas expectativas altas mas nunca tão elevadas como as que vão receber. Quem já conhece, vem muito atento. **“Vem ainda com mais expectativas? Um repeated guest exige mais?”** Não exige mais, mas exige a mesma forma. Isto deve ser tudo muito homogêneo. Uma pessoa que vem cá a primeira vez ou uma pessoa que venha a décima vez, é tratada da mesma forma. Mas uma pessoa que já veio muitas vezes, é de fazer questão que o conheçamos e o tratemos pelo nome, essa é a expectativa dele relativamente à forma como vai ser recebido, nunca espera menos porque já sabe o que o hotel oferece. **“Quais são os aspectos que um cliente valoriza mais quando vem em motivo de negócio e quando vem em lazer?”** Dão mais valor ao atendimento, ao reconhecimento, tratar pelo nome. O mais reconfortante para um hóspede é estar num hotel de 80 quartos e ele sair do elevador e a pessoa saber que é o Sr. Machado ou o Sr. Costa. O objetivo deste hotel é fazer os clientes sentirem-se especiais e que tenham uma estadia inesquecível, sem dúvida. **“Um cliente de uma determinada área profissional, exige mais de determinada área de hotel tendo em conta a sua profissão?”**. Sem dúvida, um *chef* de cozinha vai prestar muito mais atenção aos detalhes da cozinha. Eu, por exemplo, sou porteiro e quando vou a hotéis presto muita atenção ao que o *front office* está a fazer, também ao *food and beverage* e outras secções como o *housekeeping*. Acho que cada um vem mais preparado para criticar ou elogiar a área que mais lhe apraz, que têm mais conhecimento. Mas uma pessoa que vem a um hotel de 5 estrelas quer sempre sentir como é o serviço. No entanto, as outras áreas

não ficam esquecidas. Se vem cá um chefe de cozinha e eu o recebo à porta pelo nome, ele não se esquece. **“Tu achas que o conjunto do serviço é que faz sentido. Se uma determinada área falhar não quer dizer que todo o serviço falhe?”** Não, pode haver falhas em determinadas áreas e isso pode muitas vezes influenciar a opinião geral do cliente, basta uma má experiência no restaurante e isso pode fazer com que ele esqueça todo o bem que o Hotel lhe fez. Mas eu acho que neste hotel, os clientes devido a todo o serviço e atendimento fantásticos, deixam mais facilmente passar erros pequenos. Contudo, não se esquecem e vemos isso nos comentários do *Tripadvisor* e no *Booking*. **“O core de um hotel é o alojamento. Achas que tem mais impacto uma falha no alojamento do que num serviço complementar, como no restaurante?”** Não concordo, nem concordo que o nosso *core* é o alojamento. O nosso hotel é um conjunto de sensações e experiências. Quem cá vem tem de experienciar uma noite fantástica nos nossos quartos, se for ao Restaurante tem de ter uma experiência inesquecível, se for ao Bar também, etc. **“Então achas que o serviço funciona como um todo?”**. Completamente, neste hotel principalmente. Talvez em hotéis mais *business* isso não aconteça, aí não querem muito saber se o bagageiro foi muito simpático, querem é dormir e trabalhar no dia seguinte. **“Achas que o facto de o Hotel estar em Portugal tem influência nas expectativas? Faz diferença estar aqui ou nos EUA?”**. É capaz de ser melhor para o próprio hotel. As pessoas sabem que somos muito hospitaleiros, as pessoas sabem que é um país simpático. O facto de estarmos em Portugal e no Porto, que está muito na moda, o hotel está onde tem de estar, devido à zona vínica que e à temática do hotel (Douro e Vinho do Porto). Acaba por ter um efeito positivo, pela surpresa de um dos melhores hotéis do mundo estar em Portugal. Eles não estão à espera de encontrar uma coisa tão fantástica. Se fosse nos EUA, devido a toda a grandeza, não haveria tantas expectativas pois já acham normal ser assim. **“Achas que o facto de os clientes serem aconselhados por terceiros a ficar no nosso hotel é a fonte mais comum de influência ou há outras?”** Há outras, mas principalmente a nível do mercado brasileiro, existe muito essa influência. 60% dos nossos clientes brasileiros devem-se a amigos terem cá ficado e terem aconselhado e passado uma boa imagem do hotel. Ou pela promoção que a própria agência faz do hotel. O facto de alguém aconselhar tem muito peso, não é só o que diz na internet. Em caso de dúvida, o WOM é um fator de desempate. Isto, mais no mercado brasileiro que é um povo parecido com o nosso, que pede sempre opinião a um amigo. **“Quando um cliente faz um balanço negativo do serviço, achas que isso se deve a uma falha real ou a meros**

preciosismos?” Acho que a maior parte das queixas que acontecem é mesmo por alguma coisa que correu mal. Uma minoria refere-se a queixas de pessoas mais “mesquinhas”. Isto deve-se às expectativas que os clientes trazem, mas não misturam o facto de no restaurante ter corrido mal com o facto de a receção o ter recebido bem. Geralmente apresentam queixas por razões verdadeiras e não porque lhes apetece. Mas se eles juntarem toda a experiência que tiveram isso já muda, eu nunca vi um cliente sair daqui realmente insatisfeito com o hotel. Mas, as expectativas podem, sem dúvida, levar a um descontentamento, se elas forem muito altas e falharem. **“O facto de o cliente saber que vai para um hotel de 5 estrelas já vai condicionar tudo?”** Nem é só isso, quando em todos os meios de comunicação se diz que o hotel é fantástico, aí as expectativas são ainda maiores. Basta uma falha mínima, para o cliente ligar para a receção. Mas se algo corre mal, somos os primeiros a chegar-nos à frente para tentar resolver o problema da melhor forma para o cliente e absorver a negatividade que ele tem connosco. Se algo correu mal, ele está à espera que nós sejamos capazes de resolver da melhor maneira. **“Se for resolvido da melhor maneira, o cliente consegue esquecer a falha?”** Completamente, 95% das pessoas a quem resolvemos um problema, já nem se fala mais nisso, o cliente muda a atitude. **“O cliente que viu a sua queixa bem resolvida, fica tão satisfeito como o cliente que não passou por falha nenhuma?”** Acho que fica ainda mais, estive num estado negativo e depois foi resolvido da melhor forma, o cliente fica satisfeito. Eles são humanos e sabem que nós também somos, mas depende da forma como resolvemos a falha e no interesse que demonstramos ter com o cliente e não com a reputação/imagem do hotel. A nossa missão primordial é que o cliente saia daqui com uma experiência inesquecível. **“Entao, tudo depende da reação do staff”.** Sem dúvida, o staff é o mais importante, pelas coisas positivas e negativas. As pessoas é que fazem o hotel e têm de gostar do que fazem, seja na hotelaria de luxo, seja num hostel para que ofereçam um serviço de forma natural. O nosso serviço *standard* é caloroso e próximo, a não ser que nos percebamos que o cliente não quer e nesse caso mantemos a distância que ele pretende. Senão estamos logo a estragar a estadia ao cliente. **“Qual achas que é o fator que tem mais peso na criação de expectativas?”** Opiniões de terceiros. Com o desenvolvimento da internet, qualquer opinião pública, seja nos meios online, agências, conhecidos, classificações nos sites, etc. Antigamente era o que vinha nas revistas, agora não. **“Tu enquanto cliente, quando viajas, o que valorizas mais no serviço de hotelaria?”** As pessoas serem genuínas, gostarem do que fazem e sentires que a pessoa não está a fazer aquilo porque está a ser obrigada. Tem que se

gostar senão, não há emoção, não transmite uma sensação verdadeira. Os erros não podem acontecer repetidamente mas, para mim, o mais importante são as pessoas e a alegria que transmitem.

Entrevistado 3 – Diretor Geral

“Quais lhe parecem ser as expetativas dos hóspedes?” Como tinha dito, entramos aqui numa área de muita subjetividade. Depende completamente do próprio cliente, com que finalidade ele está a viajar, etc. Por exemplo, se você viaja com a sua mulher para encontrar experiências vínicas ou gastronómicas, aí você procura certas coisas. Em grupos e eventos, as expectativas são completamente diferentes, muitas vezes até tem impacto quem paga a conta. Se você faz uma deslocação profissional, você valoriza muito mais a localização da unidade hoteleira. Se vem em lazer, procura mais o Spa, por exemplo. Depende do que você procura simplesmente. Vamos imaginar um caso, eu vou agora um fim de semana para Madrid, «o que me faz escolher uma unidade em frente à outra?». Isso depende completamente do ambiente em que você viaja. As expectativas estão também influenciadas pela disponibilidade de tempo, se eu tiver uma profissão muito ativa, os momentos de descanso proporcionam elevadas expectativas. Se tenho alto poder de compra, sou menos sensível do que alguém que está a fazer uma poupança de longa data para fazer aquela viagem. **“Quais os fatores influenciadores das expectativas com maior peso”** Muito tem a ver com o próprio posicionamento. Por exemplo, a cidade do Porto. Agora toda a gente fala do Porto, é novo, é moderno, é atrativo.. claro que traz muitas visitas porque as pessoas vêm com a expectativa de encontrar algo, às vezes nem bem definido e aí pode ser difícil corresponder. Nós, comunidade hoteleira, temos um posicionamento para que não haja dúvidas na expectativa. Depois temos a responsabilidade de corresponder. Nós estamos associados a uma cadeia de luxo, Relais & Châteaux, temos restaurante com estrela Michelin, temos a maior lista de vinhos portugueses do país, um Spa que ganhou o prémio de um dos melhores Spa’s da Europa, claro que o cliente ao saber isto vem com as expectativas muito altas. Isto faz com que possamos faturar um preço mais elevado, porque estamos posicionados de uma forma muito específica, como um produto único. Um dos pontos principais hoje em dia é a recomendação de terceiros e, a seguir, informação que vem na internet. Tudo isso ajuda a criar expectativas mas, mais uma vez, com uma tremenda subjetividade. **“Acha que o facto de o Hotel estar em**

Portugal tem influência sobre as expectativas? Penso que o ser humano está cheio de pré-conceitos. Faço uma pergunta para si, se eu digo que tenho um Chef francês e tenho um Chef do Paquistão, «quem cozinha melhor?» “o francês”. Isto são estereótipos, isso afeta as nossas interpretações. Por exemplo, um alemão é menos flexível do que um espanhol. Um inglês chega a horas, um português chega atrasado. Mas isto não é verdade, são estereótipos. Os estereótipos indiretamente influenciam as nossas expectativas. Quando eu viajo para a Grécia ou para Espanha, quando eu escolho um hotel de luxo, os dois são bons hotéis. Não quer dizer que as minhas expectativas sejam iguais. Na Índia, um hotel de 5 estrelas é talvez mais espampanante, mas isso tem a ver com hábitos culturais, com custos de mão de obra que permitem fazer coisas que noutros sítios não era possível. Mas alguém que reserve um hotel de 5 estrelas em Portugal, não vem com a ideia de que é pior que A ou B. Claro que os preços variam, há locais onde temos maior predisposição para pagar preços mais altos. Em Portugal isso acontece parcialmente, quem viaja para os países do Sul da Europa por causa do clima e por serem destinos anteriormente mais baratos, tinham moedas mais fracas do que o Norte da Europa. As unidades hoteleiras para prepararem o nível de expectativas, procuram muitas vezes referências mundiais. Isto tem a ver com a diferença que existe de país para país. Por exemplo, você vê companhias aéreas e quer viajar para Inglaterra. Com qual se sente mais à vontade para viajar? Uma resposta normal seria: com a TAP, é uma boa companhia aérea. A juventude prefere uma companhia *low cost*, mas se viajar com os pais eles preferem o conforto da TAP. Se você pergunta a um turco se ele prefere a TAP ou TurkishAirlines, ele diz logo TurkishAirlines. Se perguntar a um Português, ele diz TAP. Isto tem a ver com as referências da companhia. Se alguém diz para você viajar com a Lufthansa, você não vê problema. Se alguém diz para viajar com a EgyptAirways, você pergunta logo se é seguro e vai ver à internet. Esta é a grande diferença. Às vezes nós temos uma confiança, até pode ser exagerada, em relação a certos países. Se você viaja para Berlim, e quer reservar um hotel, não conhece o nome, mas está em Berlim, é um 4 estrelas, preço bom, comentário tripadvisor é bom, você vai. Se você viaja para o Paquistão, e está lá escrito Hotel Aquemealal, 4 estrelas, comentário tripadvisor é bom, mas você diz que não vai dar o cartão de crédito a esse hotel. Então você vai procurar outros hotéis naquela zona que digam “Sheraton”, “Fenix”, algo que seja familiar. E como você é jovem e está em início de vida, você procura também Ryanair, Ibis. Mas no dia em que você casa com o Cristiano Ronaldo, você diz logo Louis Vuitton, classe executiva, Marriott, etc. Nós adaptamo-nos, isto tem a ver com as

referências que cada um tem. Voltando à realidade hoteleira, nós temos de olhar para quem é o nosso cliente, criar referências e fazer com que ele se sinta confortável em escolher-nos. Portugal é suficientemente seguro para que as pessoas confiem nele, porque têm abertura e conhecimento suficiente para confiar no The Yeatman sem que seja associada uma cadeia. Nós associamos a referência Michelin, Relais & Châteaux, Caudalie. Nós criamos uma marca à volta de nós próprios, estas referências inconscientemente afetam as expectativas do nosso cliente. **“Acha que o serviço deve ser totalmente adaptado a cada cliente e à sua cultura”**. O que faz de Portugal um destino único, é o facto de as pessoas serem simpáticas. Agora se eu for trabalhar para o Egipto e disser que eles não são simpáticos, mais uma vez isto são estereótipos... são coisas que nós criamos na nossa cabeça. O português tem por natureza uma rápida capacidade de adaptação. Nós trabalhamos muito mal com manuais, mas muito bem com flexibilidade. Somos pouco estratégicos, nós navegamos junto à costa. Quer dizer que em hotelaria, independentemente da categoria, a nossa obrigação é exceder ligeiramente as expectativas. Um cliente que reserva um hotel de 3 estrelas, não espera receber um serviço de 6 estrelas mas tem de receber sempre acima de 3 estrelas, porque aí é que excedemos a expectativa dele. Hotelaria é o tipo de negócio que não é ciência nuclear, tem de haver uma forte capacidade para lidar com pessoas. As pessoas normalmente procuram que a estrutura base funcione. Se você vai ao pequeno almoço, é recebida por um empregado simpático, senta-se numa mesa com boa vista, ambiente calmo, pede um café e chega quentinho, vai ao buffet e está com boa apresentação e tem variedade... se o queijo é flamengo ou de outra marca, acaba por não ser tão importante quando o básico funciona. Num hotel, em que o *check out* é ao meio dia e o *check in* às 14h, e você chega ao hotel às 11h30 e a rececionista diz «Muito bem vindos ao nosso hotel. Sei que vieram dos EUA, tiveram uma longa viagem mas o seu quarto só está disponível a partir das 14h. Sempre podem pagar mais 30€ e têm o quarto agora», isto é seguir os *standards*. Ou a rececionista pode dizer «Muito bem vindos ao nosso hotel, percebemos que tenha tido uma longa viagem, nós temos o seu quarto preparado para às 11h30. Mas antes que chegue ao quarto tem aqui um *voucher* para ir até ao Bar saborear a vista e um vinho do Porto, para que sinta que chegou a um pequeno paraíso.» Logo a seguir chega um cliente da cidade do Porto que tem expectativas totalmente diferentes do que o dos EUA. A rececionista deve olhar para este cliente e dizer «Muito bem vindo. Nós temos outra perspetiva da sua cidade do Porto». A abordagem deve ser diferente.

Quando você reserva um hotel de 5 estrelas, você já sabe que é bom. O que faz a diferença, é a disponibilidade do pessoal, a simpatia, não é o café. A grande diferença, está na preocupação com o cliente, em mostrar que realmente estamos preocupados com o seu bem estar. Nós temos clientes que são muito exigentes com o pessoal e outros que nem damos por eles. **“Um *repeated guest* tem mais expectativas?”** Se vou para o mesmo restaurante 5 vezes, é porque a comida é boa, tem bom valor do dinheiro. Nós queremos também ser reconhecidos. Quando um cliente volta aqui pela quinta vez, ele chega à recepção e é crucial ouvir «bem vindo de novo, que bom recebê-lo novamente», quando o cliente chega ao seu quarto, tem algo que é diferente. Você vai à Zara e como aquilo é tão grande, eles não reconhecem as pessoas. Então eles dão um cartão de cliente. Quando você volta lá, eles perguntam logo «tem cartão de cliente?», «ah que bom tê-lo de volta», «agora você ganha uns pontos na próxima compra», por isso é que você volta. **“Quais são os aspectos que um cliente valoriza mais quando vem em motivo de negócio e quando vem em lazer?”** É muito difícil dizer, porque é tão individual, tão específico. Posso generalizar através de alguns estudos, por exemplo: quem viaja em negócio, uma das coisas mais importantes é a localização do hotel, e serviços a nível de rapidez (*check in* e *check out*). Relativamente a este fator de reconhecimento, quando eu viajo em negócios estou pouco preocupado porque quero-me despachar e, ainda por cima, como não sou eu que pago a conta, é a empresa, eu sou menos sensível ao próprio preço. Por exemplo, eu compro um quarto que custa 200€, apresento a conta depois à minha empresa e ela desconta IVA e depois desconta a fatura nos resultados da operação e acaba por pagar menos 22% de IRC. Ou seja, na realidade dos 200€, a empresa pagou apenas 150€. Quando eu viajo de forma privada, normalmente com mulher e filhos, eu estou preocupado com o bem estar deles. Torna-se importante qual é a vista do quarto, qual a localização, etc. E quando eu pago a conta, eu não desconto IVA nem impostos, mas paguei-os antes. Se por acaso, tenho um salário relativamente alto, vou pagar entre 40% a 50% de impostos. Ou seja, para pagar 200€ por um quarto, tenho de ganhar 400€, então a estadia tem de valer, porque você trabalhou muito para isso. Então a minha exigência fica ligeiramente diferente. Em certas cidades você tem hotéis de luxo de 5 estrelas que estão cheios de hóspedes de negócios mas quando viajam em privado, ficam num Ibis ou Novotel, porque eles valorizam gastar o seu dinheiro noutras coisas. **“Acha que a área profissional do hóspede tem influencia sobre as suas expectativas?”** Nós criamos o conceito do que gostaríamos de ser e depois conforme cada cliente nós adaptamo-nos o mais rápido possível a cada cliente e às suas

expectativas. **“Homens e mulheres criam o mesmo tipo de expectativas?”** Homens e mulheres são diferentes e a forma como vêem as coisas são diferentes por natureza. As mulheres têm outro grau de sensibilidade. Por exemplo, a minha mulher é muito mais sensível a certos pormenores que a mim me passam ao lado, eu sou muito mais pragmático. Valorizam coisas diferentes, ela pode entrar numa casa de banho de um hotel e estar preocupada com o próprio cheiro do gel. Para mim, lava bem ou lava mal. **“Quando um cliente faz um balanço negativo do serviço, acha que isso se deve a uma falha real ou a meros preciosismos?”** Um cliente habituado a viajar, que tem algumas posses, que frequenta com regularidade ambientes de luxo, não tem a expectativa que tudo seja infalível num hotel de 5*. Este cliente vai com expectativas de qualidade, de atenção mas também tem perfeita noção de que as coisas às vezes podem correr mal. Eu não sinto que tenhamos clientes intolerantes. Uma das situações chave numa unidade hoteleira, é a capacidade para pedir desculpa. Nós sabemos que o restaurante, independentemente de ter 1 estrela ou 5 estrelas Michelin, se aparecerem 20 pessoas de uma vez, o serviço vai ser mais lento. Não existe estrutura nenhuma no mundo onde isto não aconteça. O cliente, na maioria dos casos, aceita. É preciso ter a capacidade para perceber que quando o cliente reclama, é por algum motivo...sentiu alguma coisa, com razão ou sem razão. Temos de ter a capacidade de lidar com o cliente e pedir desculpa por não ter correspondido à expectativa dele, não quer dizer que ele tenha razão. Quando temos a humildade para pedir desculpa, o cliente fica bem. Esta área toca um pouco na psicologia. Por exemplo, uma criança vai à escola e qual é o conceito base de todos os seres humanos? A criança quer fazer o seu melhor, agradar ao professor e aos pais. Este é o conceito que está presente em todos. Podem falhar, podem querer brincar mas o conceito base existe. A mesma coisa acontece com um turista que vai a um hotel, o conceito base é não se incomodarem, terem uma boa estadia, querem estar bem... é o que todos queremos. Se a atitude é positiva, se existe algo que destabiliza, nós temos de ser os primeiros a pedir imensa desculpa. Nesta situação, o cliente faz *reset* e esquece, ele quer continuar a estar bem. Se no 1º dia teve de ficar 1h à espera do quarto, você vai ficar 5 dias a pensar nisso? As pessoas não querem isso e a melhor maneira de fazer o cliente esquecer, é pedir desculpa e até dar uma cortesia, oferecer uma bebida no bar por exemplo. Só assim é que ele vai sair com alto nível de satisfação. Aí voltamos ao ponto da recomendação. E queremos que todos saiam como embaixadores do hotel, mesmo quando as coisas correm mal. **“O cliente que viu a sua queixa bem resolvida, fica tão satisfeito como o cliente que não passou por falha nenhuma?”** Eu acho que não fica tão

satisfeito por mesmo assim houve uma falha. Mas eu estou convencido que ao resolvermos o problema, ele reconhece esse valor. Cada vez que temos de pedir desculpa, ou compensar um cliente, tem de ser feito genuinamente e generosamente, sempre com um sorriso. Se um cliente que chega à receção e diz «eu fiz ontem *check in* e a rececionista era rabujenta, não era simpática», eu, se fosse chefe de receção, mesmo que achasse que a rececionista era impecável, não posso dizer ao cliente que ele não tem razão mas também não posso despedir a minha rececionista pelo que o cliente disse. Apenas vou agradecer ao cliente a chamada de atenção do assunto e dizer que vamos averiguar a situação. Para além disso, mando um cesto de fruta para o quarto do cliente a dizer «muito obrigado por chamar a atenção aos nossos serviços. Obrigado pela sua compreensão», não estou a dizer que ele tem ou não razão. O cliente não precisa de ter razão, mas ele sentiu alguma coisa e queria ser ouvido ou até interpretou mal. Por exemplo, quando você liga a televisão ao fim de semana, vê três pessoas: um médico, um advogado e um presidente da câmara (pessoas formadas de alto nível da sociedade) a discutir acesamente sobre um lance de futebol, um do benfica, um do porto e outro do sporting – cada um vê coisas completamente diferentes. Eles são puramente influenciados pelo clubismo, o advogado não vê melhor que o médico. Nós lidamos no turismo com expectativas e não com factos, são expectativas com subjetividade e muitos pré-conceitos. Por alguma razão, eu digo nos hotéis para ter cuidado com a época de natal porque estes hóspedes são um pouco sensíveis, saíram de casa por algum motivo, podem não ter família ou alguma coisa pode ter acontecido. Há outras vertentes que não são 100% objetivas. 99% dos cliente chegam ao nosso bar e acham a vista bonita mas sobre o tecido do sofá de certeza que há maiores discrepâncias de quem gosta e de quem não gosta. Hotelaria tem muito a ver com a criação de alguma consensualidade para criar uma linha de satisfação. **“Acha que conforme a nacionalidade de cada hóspede deve haver uma adaptação do serviço?”** Claramente. Por isso é que os hotéis que lidam com diversas nacionalidades (chineses, japoneses), têm de ter um buffet de pequeno almoço ligeiramente diferente, porque o nosso objetivo é sempre satisfazer todos os clientes. **“O serviço *core* de um hotel é o alojamento. Acha que tem mais impacto uma falha no alojamento do que num serviço complementar, como no restaurante?”** Concorde que para ser hotel, tem de ter quartos. Se falarmos do The Yeatman, é obvio que a infraestrutura por sua vez já existe, o quarto existe, o bar está pintado, está tudo feito. A intervenção direta que nós temos no quarto é pouca. Quero dizer que quando alguém fica cá hospedado, o que é que não está já feito de raíz no

quarto? Alguém limpa o quarto, verifica o mini bar, pouco mais. Depois podem haver falhas técnicas, por exemplo, água vir fria, haver mau odor no quarto, etc. Mas se olharmos para a estrutura em si, é inalterável. Mas quando você vai para o Spa tem contacto permanente com o empregado, no restaurante também, enquanto que no quarto não tem. Por isso é que no quarto é mais difícil falhar. É muito mais fácil falhar no serviço de restauração. Se a decoração estiver feita como deve ser e a manutenção também, por norma o cliente sai satisfeito... ele é mais sensível com os serviços fora do quarto. Tudo o que envolve pessoas, é mais sensível porque aqui corre-se mais riscos. Imagine que entra ao meio dia no quarto de um hotel de 5 estrelas, tudo está impecável, não há muito que consiga estragar esta experiência. Já quando entra no restaurante, o empregado pode ser não ser simpático, a comida pode vir fria, etc... corre-se mais riscos. Mas a intervenção humana também é onde podemos fazer a diferença. Um bom empregado é um grande benefício. Imaginemos que colocamos na receção uma máquina para fazer *check in*, coloca o cartão, vai para o quarto, não tem empregado a acompanhar... aqui a experiência é muito inferior. O que faz a diferença é o contacto com o pessoal, mesmo o risco sendo superior. Cada vez que nos interligamos com o cliente, por isso é que somos exigentes com o pessoal, para estarem sempre atentos porque aí a capacidade de fazer o positivo pode-se tornar negativo. Você entra no bar, o *barman* não liga muito, nós tentamos que não se esqueçam de ninguém e que estejam atentos ao pormenor. Às vezes pequenos pormenores, seja em que área for, são suficientes para irritar o cliente. Ele pode passar toda a estada de forma fantástica, mas se ao *check out* a rececionista foi antipática, este momento estraga a experiência toda. Imagine que fica aqui hospedada e que o empregado deixa cair um copo no chão, obvio que não devia ter deixado cair mas isso não estraga a sua experiência, isso você não vai ligar. Mas se a rececionista se dirige a si e diz «olha dona, o seu taxi já está lá fora», isto é suficiente para estragar a experiência, por uma palavra errada. **“Por norma, o serviço percebido supera o serviço esperado?”** Sim, quase sempre. Por um motivo, porque pela nossa profissão nós somos mais exigentes que o próprio cliente. Por exemplo, um diretor hoteleiro que faça um volta geral ao hotel, volta com uma lista de 30 coisas erradas. O cliente faz a mesma volta e diz que está tudo perfeito. A nossa expectativa também é relativa. Se você viaja com a TAP, Ryanair ou Easy Jet para Paris, qual é a sua expectativa? Que saia a horas, chegue a horas mas mais importante de tudo, que não caia! Se diz que comeu uma refeição a bordo de galinha com um molho fabuloso, etc... isto vem com as suas expectativas que tem a ver com o que você paga. Mas se o avião parte

e você chega ao destino seguro, o pessoal é simpático, mesmo que o avião se atrase 15 min, você não se importa... mas talvez a companhia aérea se importa. É o mesmo aqui no hotel, eu bebo café inúmeras vezes aqui ao pequeno almoço porque sei que um dos fatores mais sensíveis do cliente ao pequeno almoço, é o chá e o café virem quentes. No dia em que o café vem morno, o cliente vai reclamar muito mais coisas. Ninguém comenta se o iogurte está frio de mais ou de menos. Ao longo dos anos, sabemos onde é que o cliente é mais sensível. **“Enquanto hóspede, o que valoriza mais no serviço?”** Eu sou um mau exemplo pelo facto de trabalhar nisto, tendencialmente perdôo muito. Sou muito pouco exigente quando viajo porque sei o que está envolvido. Quando tenho o meu quarto limpo tarde, sei que provavelmente tiveram um dia difícil e não faz mal. Sou pouco exigente. A parte que valorizo sempre é a interligação humana. Quando chego ao hotel, quero que a rececionista seja simpática e me dê as boas vindas. Tudo depende como as coisas são feitas, vou à sala de pequeno almoço e o empregado diz «Bom dia» com um sorriso agardável. Comportamentos traduzem comportamentos.

Entrevistado 4 – Diretor Operações

“Quais lhe parecem ser as expectativas dos hóspedes?” Acima de tudo, a antecipação. Numa realidade de 5 estrelas, o cliente procura cada vez mais ser surpreendido. Num mundo onde cada vez mais se criam automatismos, há sistemas informatizados que permitem chegar a pequenos detalhes. O cliente procura hoje encontrar isso mas noto também que na realidade de 5 estrelas procura a personalização e o contacto humano, que têm de alguma forma vindo a desaparecer. Há medida que o tempo foi passando, foram encontrados estes mecanismos, desde antecipação das necessidades dos clientes por *email*, *mailing lists*, SMS, *facebook*.. são tudo sistemas interessantes e interativos que permitem ao negócio estar em constante contacto com o cliente, e até fazer alguma segmentação. Se um cliente fica num programa de primavera, saberemos que à partida haverá uma forte recetividade em vir no próximo ano com esse mesmo programa. Isso permite conhecer o nosso perfil de cliente, perceber os gostos que ele teve ao longo da estada. Por exemplo, consumos no Spa registados pelo sistema, criando um tendência/padrão, assim ao enviar essas *mailing lists* podemos enviar mais direcionado aquilo que o cliente gosta. Mas

começamos a roçar a falta de presença humana, hoje em dia o cliente começa a procurar, principalmente nesta realidade, o contacto humano. **“O que lhe parece que possa influenciar estas expectativas?”** Eu considero que às vezes a diferença está num pequeno detalhe, pequenos pormenores. Por exemplo, hoje na receção vamos fazer um pequeno gesto, entre vários que temos tido ao longo do ano, vamos tirar uma foto de grupo com a equipa da receção onde vamos segurar cartazes com uma mensagem a dizer «obrigada por nos ter escolhido, esperamos recebê-los em breve», e outros como «desejamos-lhe as melhoras», porque há clientes que estão cá hospedados e adoecem, estas mensagens serão feitas nos vários idiomas e enviadas por email. Isto não é nada, não estou a acrescentar serviço, não estou a fazer nenhum *free upgrade*, não estou a oferecer nenhuma garrafa de vinho nem uma massagem, mas isto chega muito mais facilmente ao coração de um cliente e é aí que nós temos de chegar. Assim o cliente ao olhar para este momento, vai perceber a quantidade de recursos que esteve envolvida, sentirá personalização e dedicação. Eu noto cada vez mais que os nossos clientes têm posses, obviamente procuram ter um serviço que vá de encontro ao que pagaram, mas procuram muito mais isto (o facto de criar empatia com o cliente num conversa e estes pequenos detalhes). Eu não estou num hotel para proporcionar uma noite de descanso a uma pessoa, eu não trabalho para isso. Eu trabalho para que a pessoa tenha uma experiência enquanto cá está, não quero que fique apenas retido que o colchão era bom, eu quero mais do que isso. Este hotel é lindíssimo e único mas se não for a componente humana, não vale de nada. Somos nós que damos valor e beleza a estas paredes. **“O que leva o cliente habituado ao luxo a criar determinadas expectativas quanto ao hotel?”** Eu acho que a expectativa é sempre gerada em função daquilo que nós próprios alimentamos ou as pessoas vêm ser alimentado. Neste momento, existe um *tripadvisor*, *booking*, os *social media* e o hotel está muito presente aqui. No entanto, continuo a achar que a melhor fonte e forma de recomendação é o boca a boca. A expectativa é gerada em função daquilo que o cliente vê, e que muitas vezes somos nós que damos a conhecer. Por exemplo, ainda ontem deu uma reportagem sobre a nossa piscina, o cliente ao ver aquilo mais uma vez surge o nome The Yeatman, mais as notícias e newsletters que enviamos, mais o charme e o requinte. Recentemente a nossa Diretora de Vinhos esteve presente numa entrevista para um programa onde foi feita uma degustação de vinhos, tudo isto faz com que o cliente acabe por criar uma expectativa, a forma como uma fotografia é tirada, a forma como comunicamos e nos assumimos perante o mercado, tudo isto gera uma enorme expectativa. **“O que muda em**

relação a um cliente habituado ao luxo vs um cliente que nunca viveu este tipo experiências?” O cliente habituado ao luxo tem uma vantagem sobre o cliente que não está, que é: conhece muitas realidades. A antecipação torna-se mais difícil por parte do hotel porque o cliente já viveu muito, conhece muito. O cliente que não está tão por dentro desta realidade, não tem este ponto de exigência...terá outro, também ele muitíssimo legítimo, o esforço pessoal e financeiro mas, lá está, o facto de não haver um termo comparativo poderá ser um elemento facilitador. Mas a moeda tem sempre dois lados, um cliente muito habituado ao luxo poderá mais facilmente compreender uma falha porque está habituado; já quem junta e se esforçou ao máximo por ter aquele momento será muito menos condescendente perante uma falha. Há muita coisa na vida que não tem uma verdade absoluta. Não podemos olhar para isto como um sistema automático, isto não é o mesmo que uma linha de montagem, estamos a falar com pessoas. O simples facto de uma pessoa estar muito bem disposta em vir para cá mas no caminho parou num restaurante e aquilo não correu bem, é o suficiente para nós termos a tarefa muito mais dificultada. Até a pessoa com quem estivemos antes, como o taxista, nos influencia...porque somos humanos. **“Quais são os aspectos que um cliente valoriza mais quando vem em motivo de negócio e quando vem em lazer?”** O cliente de negócios procura um tratamento muito mais assertivo, *“straight to the point”*, procura resposta aos seus pedidos de uma forma mais direta, não procura tanta personalização, enquanto que o cliente em lazer é muito mais recetivo a um diálogo, vem com um espírito mais aberto para conhecer a cidade e vem com uma disponibilidade diferente. O cliente em negócio normalmente vem com o tempo muito mais limitado. E mesmo nós, quando estamos no nosso dia de folga estamos com um ânimo e uma predisposição completamente diferente do que quando estamos a trabalhar. **“Um cliente de uma determinada área profissional, exige mais de determinada área de hotel tendo em conta a sua profissão?”** Acredito que tem influência. Todos nós temos a nossa sensibilidade, para o que somos mais recetivos em função da nossa educação, formação académica ou até experiência profissional, toda esta panóplia de vivências vai-nos tornar muito mais recetivos a determinados aspetos. Claro que um cliente ligado ao mundo hoteleiro estará muito mais atento a detalhes, a melhoramentos e até para comparação com a realidade onde trabalha. É mais atento e observador, a exigência atribuiria a pessoas que estão associadas a estratos sociais ou costumes do dia a dia de grande luxo. Neste caso, um hoteleiro vai estar muito mais disponível para quando chega ao quarto ver a cama, o pó, vai estar muito mais atento a um conjunto de coisas

que outro cliente não irá. **“O facto de o hotel se localizar em Portugal têm impacto sobre as expectativas?”** O facto de Portugal não ter a notoriedade que outros destinos têm, é sem dúvida nenhuma um motivo que poderá criar algum condicionamento mas eu acredito que cada destino tem o seu valor e a sua mais valia. Portugal não se quer comparar com os EUA, Portugal quer-se como ele é, tem uma enorme riqueza e nunca deveremos perder a nossa identidade. Devemos olhar para aquilo que somos e explorar e rentabilizar os nossos recursos e não procurarmos equiparar o que os outros têm. Mesmo em Portugal, o conceito de luxo muda. Enquanto nós temos um trintanário e na receção fazemos o *check in* e servimos uma água ou um chá; há hotéis de 5 estrelas que têm apenas um bagageiro e não um porteiro. Nós não somos iguais a outros hotéis de 5 estrelas, por exemplo um hotel em Espanha terá um conjunto de valência diferentes. Não podemos generalizar, o local onde está, o conceito que tem, a organização/associação onde está inserido, nós somos Relais Châteaux, nós não somos de maneira alguma comparativos a um Ritz, não podemos... não conceitos de luxo distintos. Nós temos hotéis de 4 estrelas mas existem os 4 estrelas de cidade e os resorts e oferecem coisas completamente diferentes. Se o The Yeatman poderia beneficiar mais noutros países? Sim... talvez, mas noutros países teria muito mais concorrência. Os EUA têm muito mais recursos pela sua dimensão mas eu prefiro a autenticidade e Portugal está a fazer um excelente trabalho, estamos hoje num nível de turismo onde, até à data, nunca estivemos. **“Acha que homens e mulheres criam o mesmo tipo de expectativas?”** A mulher tem uma sensibilidade muito particular, é mais atenta aos detalhes. O homem deixa mais as coisas passarem, é mais complacente. **“Acha que deve existir uma total adaptação do serviço à cultura do hóspede?”** Deveremos dentro da nossa realidade adaptarmo-nos. Mas se eu estou em Portugal, no Porto, sou um hotel vínico e se a minha orientação e forma de estar é Relais & Châteaux, eu não posso para um cliente deixar de ser Relais & Châteaux, deixar de estar no Porto e assim sucessivamente. Nós devemos adaptar-nos a alguns dos hábitos e costumes dos clientes mas não podemos deixar de ser quem somos, não posso dar um serviço que não sou. Quando temos clientes com hábitos religiosos, aconteceu há relativamente pouco tempo, tivemos o cuidado de disponibilizar um sala para eles poderem rezar. Sabemos que há culturas que não comem carne de porco, ou não bebem bebidas alcoólicas e antecipamos isso. Eu, por exemplo, se fosse à China não gostava de ser recebido com vinho do Porto e pastéis de nata. Quando decidi ir para lá, foi pela realidade desse país e não para ser transportado para o meu. Mas nós tentamo-nos adaptar, perguntamos em que podemos ajudar e

procuramos encontrar as necessidades do cliente, sem as forçar. Mas sem nunca perder a nossa identidade. Não confundamos isto com arrogância ou prepotência, estamos a servir clientes e o conceito de luxo implica isto, percebermos o nosso cliente e moldar-nos a ele mas isto não significa que eu vou perder a minha identidade neste processo porque o cliente quando me procurou, fê-lo por aquilo que sou e não por aquilo que posso vir a ser. Qualquer hotel tem de ter presente estas questões, há povos com determinadas crenças religiosas e que devemos respeitar, determinados hábitos alimentares (mundo com cada vez mais *vegans* e vegetarianos), são tudo aspetos que devem ser acautelados. A importância do negócio é manter a sua identidade, se eu hoje estou aqui é graças a ser quem sou, tendo sempre presente que deverei ser flexível para aquilo que a minha realidade necessitar. **“Qual acha ser a maior fonte de influência sobre as expectativas dos hóspedes?”** A fonte de maior influencia é o *Tripadvisor* e o contacto, a palavra. São os que mais influenciam os nossos clientes e também os mais exigentes. Mas o passa a palavra transmite mais segurança, vem de alguém que à partida é da confiança das pessoas, o *tripadvisor* é uma ferramenta pública, é sempre relativo. **“Quando um cliente faz um balanço negativo do serviço, acha que isso se deve a uma falha real ou a meros preciosismos?”** Não há uma resposta absoluta, vai depender de cliente para cliente, de expectativa para expectativa, da forma de estar de cada um, etc. Normalmente um cliente quando atinge um estado de elevado desagrado é por um acumular de pequenos fatores. O que eu considero fundamental é: se um cliente está insatisfeito, o cliente deverá ser imediatamente acompanhado e a situação deve ser imediatamente apaziguada. Existem vários tipos de clientes, há o cliente silencioso que é o mais perigoso e isso preocupa-me porque tive em casa uma situação problemática e eu não soube. Na vida profissional custa-me se fiz algo mal, nunca me terem dito. Nunca vou melhorar algo que eu não sei que está mal. Por isso, considero que o cliente silencioso é o mais delicado. Mas há vários casos, por exemplo, o cliente que ficou com a mala retida no aeroporto ou se o taxista no caminho para o hotel foi indelicado, ao chegar ao hotel a pessoa já vem com uma predisposição completamente diferente. Há outras pessoas que acontece exatamente a mesma série de eventos e vêm com o maior dos sorrisos. Não nos podemos esquecer que somos pessoas e onde há o ser humano, há subjetividade. **“O cliente que viu a sua queixa bem resolvida, fica tão satisfeito como o cliente que não passou por falha nenhuma?”** Posso dizer que há pessoas que sentem uma enorme felicidade em perceber que perante uma falha o hotel conseguiu de uma forma correta, profissional e eficaz, resolver-lhe o

problema. O cliente sente-se ouvido, tido em consideração. Há outros clientes que pela subjetividade da realidade, a pessoa fica contente mas considera que nunca deveria ter havido a falha. **“O serviço *core* de um hotel é o alojamento. Acha que tem mais impacto uma falha no alojamento do que num serviço complementar, como no restaurante?”** Tem igual impacto, a expectativa é como um todo. A palavra hotel tem na sua essência o alojamento, mas hoje em dia os hotéis são muito mais do que isso portanto uma falha em qualquer área é suficiente para ter impacto positivo ou negativo. Nós somos um caso disso, através do nosso Spa ou do Restaurante, a refeição pode ser o suficiente para atenuar algo que correu menos bem ou vice versa, ou então até pode ser o motivo da própria estada (acontece mas é uma minoria). **“Enquanto hóspede, o que valoriza mais no serviço?”** Eu sou muito condescendente quando fico alojado no exterior, 40% de mim é muito condescendente. Pretendo apenas que cumpram com os serviços mínimos, acho que o facto de conhecer tão bem esta realidade faz-me ser mais compreensivo. Mas também reconheço que sou o silencioso, vejo, sou tolerante, muito próximo à operação mas em contrapartida não dou qualquer tipo de feedback negativo, da mesma forma se correu tudo bem. Gosto de ter um registo muito discreto, não gosto de me assumir com a função que tenho ou com a experiência que tenho, vou para descontraír com a minha família e viver o momento. Sou atento sim mas muito tolerante; a minha mulher, por exemplo, não é. **“Qual a dimensão da qualidade que mais aprecia?”** O factor humano e o compromisso para comigo, enquanto cliente que o honrem. Há um conjunto de serviços que ao pagar a minha estada, eu tenho que ter à partida. Com isso, eu sou exigente, ou seja, o quarto estar pronto a horas, etc. Eu quando vou para um hotel nunca exijo aquilo que não tenho direito mas se o quarto é para estar pronto às duas da tarde eu irei exigir. O serviço tem de ser correto para mim e para a minha família. Como tenho filhos, valorizo a parte relacionada com as crianças e a alimentação. Mas lá está, vem em função daquilo que eu procuro, quando vou de férias procuro uma coisa que nem tenha que ter muito contacto/interacção, quero chegar ao hotel e ter a minha independência, não tenha de estar tão próximo dos serviços ou das realidades dos serviços. Se for em serviço, eu aí sou um bocadinho implacável porque tenho que ser. Eu já fui auditor de serviços e por isso consigo facilmente mudar o ship. Mas é natural, quando é para mim sou mais tolerante, quando é para os outros já não sou tanto.

Entrevistado 5 – Chefe de recepção

“Quais são as expectativas dos hóspedes?” As expectativas do cliente quando vem para um hotel destes é uma questão de gestão de expectativas, tens expectativas de nível 5 e o cliente tem nível 10, tens que superar as expectativas do cliente, temos sempre que adicionar qualquer coisa. Nós temos a vista, que por si fala, mas não é só isso, tem de estar por trás um serviço de equipa em que temos de prestar um serviço de excelencia, excedendo sempre as expectativas do cliente. O cliente quando entra espera ficar num hotel vínico, porque tem ótimas referências sobre o hotel e espera ter uma experiência, não quer vir para um hotel normal. Quando vem para cá, espera que superem as expectativas e para isso, é através do serviço. Por exemplo, o cliente está doente, temos o cuidado de oferecer um chá e umas bolachinhas, mostrar que nos preocupamos. O foco está no cliente, em satisfazer o cliente. Num 5 estrelas eu pressuponho a limpeza do quarto, a internet, um bom pequeno almoço, etc... mas se não tiver uma pessoa com um sorriso a receber-me, isso faz diferença. Estas pequenas coisas já são básicas num 5 estrelas, temos é de ir de encontro às expectativas do cliente e superá-las. **“Quais são as maiores fontes de influencia das expectativas?”** O passa palavra, vê-se muito no mercado brasileiro, as pessoas vêm e dizem «Eu vou para o The Yeatman» e não dizem «Eu vou para o Porto», porque ouviram falar bem. Os comentários do *tripadvisor* também ajudam sempre; há publicidade que é feita por jornalistas que aqui estiveram que lançam uma notícia sobre o hotel. Há vários fatores, o marketing ajuda na promoção do hotel. Mas, na minha opinião, o passa a palavra é o mais forte. A questão do marketing tem uma forte influência também mas é como estar num grupo de amigos e alguém dizer que gostou de ir a determinado restaurante, quando pensar ir a um restaurante vou-me lembrar daquele. Independentemente dos bons comentários que possamos ver, no *Booking*, no *Tripadvisor*, a promoção feita sobre o hotel, é obviamente um fator importante mas acima de tudo o predominante é o passa a palavra. Tem influencia uma pessoa vir para aqui, adorar a experiencia no hotel e dizer ao amigo «vai para ali que eu gostei imenso». **“Achas que consoante o motivo da estada as expectativas diferem?”** O cliente que vem em negócio tem exigências diferentes do cliente que vem em lazer. O cliente *corporate* chega tarde, sai cedo, passa pouco tempo no hotel, vem mesmo para trabalhar e pouco mais (mas também há exceções). O cliente em lazer é muito mais exigente, vai querer informações sobre a cidade, saber a que restaurante deve ir, o que deve visitar, ou seja, é um cliente muito mais *demanding*. É um cliente com quem, à partida, vais perder mais tempo. **“Achas que a área profissional do**

hóspede vai exercer influência acerca da sua exigência com o serviço?” Depende de pessoa para pessoa, se estiver habituado a frequentar hotéis de 5 estrelas, a vista sobre o hotel vai ser completamente diferente de um cliente que não está habituado a este tipo de serviço. Claro que alguém do ramo de hotelaria, a pessoa vai notar. Se falarmos de um advogado, depende. Nós temos um cliente advogado que costuma vir cá frequentemente e é uma pessoa exigente. A profissão influencia se for na hotelaria. Outra profissão combinada com a experiência em hotéis de luxo, pode fazer diferença. **“Achas que o facto deste hotel estar localizado em Portugal influencia as expectativas dos hóspedes?”** Há excelentes hotéis, o nosso caso, o Ritz em Lisboa, o Vila Joya no Algarve, o The Cliff Bay na Madeira, se o passa palavra e a promoção do hotel for boa, o destino não inviabiliza nada. Não somos um país em guerra. Há muita gente, sobretudo ingleses, que vai para o Algarve e que até têm lá casa porque é um destino barato. Tive um cliente suíço que diz que é mais barato vir passar um fim de semana cá ao hotel do que passar um fim de semana numa estância de ski lá. **“Achas que a cultura também é um fator influenciador das expectativas?”** Por a cultura ser diferente, as exigências são diferentes. A cultura de um francês é completamente diferente da de um britânico. Um britânico é muito exigente com a comida, já um brasileiro adora a nossa comida típica. A própria cultura vai evidenciar a tua exigência e expectativa face a um serviço. Aqui na receção temos sempre de nos adaptar ao cliente, temos que conseguir ler o cliente para o poder servir da melhor maneira. Há clientes que falo de uma maneira e há outros com os quais tenho de ter outra abordagem. Não é que esteja a fazer uma distinção entre os clientes, é mais a abordagem...temos de nos adaptar. **“Então achas que a personalização do serviço se deve sobrepor aos *standards*?”** Nós temos procedimentos e *standards* e não podemos fugir a eles, não se vai sobrepor, pode-se é trabalhar em conjunto. **“Achas que homens e mulheres têm o mesmo tipo de expectativas?”** Tanto o homem como a mulher são iguais, têm ambos os mesmos direitos. Acho que não há diferença, na teoria. Mas na prática, efetivamente vê diferenças. Provavelmente as mulheres são mais exigentes que os homens, principalmente em determinadas nacionalidades. Por exemplo nos americanos, nota-se que a mulher é muito mais exigente que o homem. **“Quando um cliente faz um balanço negativo do serviço, acha que isso se deve a uma falha real ou a meros preciosismos?”** Tens dois tipos de clientes, o cliente que chega ao *check out* e diz que está insatisfeito, porque o serviço no bar demorou ou porque não fizeram o *turn down* no quarto, coisas que *a priori* não deveriam acontecer. Há outros clientes que estão insatisfeitos mas apesar

de tu perguntares no *check out*, eles não dizem. Ainda no outro dia um cliente que ao check out dizia que estava tudo bem mas na mulher notava-se que não estava. E o facto de eu ter reparado nessa insatisfação, levou a que o cliente não comentasse no *tripadvisor*. Ele disse mesmo «só tive pena de à entrada não ter encontrado uma pessoa como estou a encontrar à saída». Isto porque mostrei preocupação com o cliente, insisti em saber. Eu acho que um cliente quando vai a um hotel deve mostrar insatisfação, se for caso disso, enquanto lá está. Porque enquanto o cliente está cá, podemos resolver e evitar que ele saia com uma má opinião do hotel. A partir do momento em que o cliente sai do hotel, já não podemos fazer nada, é a opinião dele. E foram apenas 10 minutos que perdi com o cliente, ele disse que provavelmente ia voltar e eu dei-lhe o meu contacto pessoal para quando vier ao Porto me ligar. A queixa dele foi devido a vários pormenores, foi muito extenso...alguém que não tinha mais que fazer da vida. Foram pormenores mas são os pequenos detalhes que fazem a diferença num hotel de 5 estrelas e nos permitem diferenciar dos outros. Por exemplo, a receção aqui está sempre arrumada, com uma apresentação impecável, temos sempre maçãs frescas para os clientes, livrinhos para as crianças, etc. Estes pequenos gestos melhoram a estada do cliente, sem ele estar a contar. **“Achas que o cliente de luxo prefere proximidade ou distanciamento do staff?”** Depende do tipo de hóspede, há hóspedes que gostam de um atendimento personalizado, que mostres atenção. Nós temos *repeated guests* que dizem que esta é a segunda casa deles, e esses gostam que estejas ali na conversa com eles, a mimar o cliente. Há outros que não, que preferem um certo distanciamento (nos americanos há muito distanciamento). Nós tivemos aí um grupo em que a cliente gostou tanto da forma como tratamos o grupo, que no final veio ter comigo e disse «you make it happen» e despediu-se de mim com dois beijos...e um americano nunca faz isto, não é da cultura deles. Se um americano faz isto, efetivamente superaste todas as expectativas. **“Um *repeated guest* exige mais que um novo cliente?”** Depende do cliente, há clientes que desde que sejam bem tratados e que os reconheçam...reconhecer é meio caminho andado para tudo correr bem. Os *repeated* dão muito valor ao reconhecimento. Depois há pormenores passados, como «da última vez o quarto estava frio», então da próxima vez deves ter cuidado para o quarto estar quentinho. **“O serviço *core* de um hotel é o alojamento. Acha que tem mais impacto uma falha no alojamento do que num serviço complementar, como no restaurante?”** Neste hotel os serviços complementares têm tanto impacto como o alojamento, porque somos um hotel único, temos parceiros únicos, uma loja de vinhos, um restaurante com uma carta extensa de

vinhos, o Spa com a marca Caudalie que é uma marca que tem por base a grainha da uva, portanto tudo isto complementa bastante. Se um cliente vier cá só pelo restaurante e a experiência dele não correr bem, a expectativa dele era mais em relação ao restaurante do que ao próprio hotel. Mas num 5 estrelas, o serviço é visto como um todo. O facto de complementar os serviços faz a diferença no final. É uma maneira de fazer *crossselling* com outros departamentos, isso faz com que o cliente passe mais tempo cá. Deixa de haver necessidade de ele sair do hotel para ocupar o seu tempo, aqui conseguimos isso, mesmo sendo um hotel urbano. Todos estes serviços somados fazem a totalidade da experiência no hotel. Mas há de tudo, há clientes que não consomem nos outros *outlets*, apenas no alojamento. **“Achas que, regra geral, o valor percebido supera o valor esperado?”** No nosso caso acho que supera, daí os comentários que temos tido. **“Enquanto hóspede, qual é a tua atitude perante o serviço de hotelaria?”** Sou demasiado exigente. Não digo que sou de hotelaria mas sou capaz de chamar o diretor de operações e dizer-lhe o que está bem feito e o que não está. O que dou mais valor é um bom quarto, uma boa cama, a higiene e um bom café da manhã, em qualidade e não em quantidade. **“A tua exigência é igual independentemente do *star rating* do hotel?”** Uma boa cama e higiene do quarto, exijo num hotel de 3, 4 ou 5 estrelas. Mas num 5 estrelas tem de ter um bom café da manhã, já sei que na abertura de cama é colocado um maminho no quarto, que me levem a bagagem ao quarto, estes pequenos detalhes já pressuponho num hotel desta classificação. Claro que num 4estrelas não estou à espera disto.

Entrevistado 6 – Sub Diretora

“Quais lhe parecem ser as expectativas dos hóspedes no geral?” É um bocado subjetivo mas é o serviço ao cliente, em que tudo seja possível e onde o “não” não exista, isto para mim é o luxo. Obviamente que há clientes que para eles o luxo também é o espaço, a qualidade da decoração, a qualidade de todos os serviços prestados. Mas esse conceito de luxo também começa a desaparecer um bocadinho. Para a maioria dos clientes, agora o luxo é o serviço e a forma como são recebidos, a atenção do staff, etc...isto acaba por ser neste momento o luxo. Mas o turismo também está a mudar, o turismo para ir fazer umas férias começa a ser um turismo de experiências. **“Quais os fatores que mais influenciam as expectativas dos hóspedes?”** O WOM funciona muito bem, ou seja, o ter sido recomendado por alguém que já ficou no hotel e

que recomendou porque gostou. E esses clientes são os mais difíceis de satisfazer porque o pai, o amigo ou o tio teve uma experiência fabulosa no hotel e eles esperam repeti-la, mas esperam repeti-la através dos olhos deles que nem sempre são os mesmos de quem cá esteve. É a forma mais direta. Depois há as indiretas, os artigos de jornal (ainda a semana passada me despedi de um cliente que disse que veio para cá porque leu um artigo no *Wall Street Journal*), outros pelas notícias que viram, a internet (hoje funciona muito como *opinion maker* muito forte) ou sites como o *tripadvisor* (quase toda a gente antes de ir para um hotel usa o *tripadvisor* para saber se deve ir ou não). Isto acaba por influenciar muito. **”Acha que funciona melhor o word of mouth ou o e-word of mouth?”** O passa a palavra tem mais impacto. O WOM vai ser o que falamos atrás, a vivência de uma experiência. Quando nós gostamos de algo, temos alguma tendência a ser subjetivos na análise que fazemos. Gostamos tanto que vemos tudo com uns óculos cor de rosa, mas é com os nossos óculos cor de rosa. Quando passamos, passamos esses óculos cor de rosa para quem estamos a falar. Mas depois quem vem cá, os óculos cor de rosa não vão ser iguais. A subjetividade do ser humano faz-nos ver a mesma coisa de forma diferente. É a história de internet, se o vestido é branco ou azul. Tudo está nos olhos de quem vê. **“Acha que as expectativas do cliente variam consoante o motivo da estada?”** Vai variar porque o motivo que o trás é diferente. Se o cliente escolher o The Yeatman para uma estadia *corporate*, ele provavelmente escolheu porque é o único hotel de 5 estrelas mais próximo da empresa onde tem de se reunir, ou porque é um cliente que está habituado a hotéis de luxo e não quer ficar noutra hotel ou porque é um cliente a quem lhe pagaram a estadia. Este último, provavelmente nem vai fazer uma pesquisa na internet, vai ficar contente por ficar hospedado no The Yeatman. O que está habituado a ficar em hotéis de luxo, independentemente de ser em lazer ou em trabalho, vai ter grandes expectativas porque se escolheu o The Yeatman é porque foi ver qual era o único hotel de 5 estrelas na zona e só encontrou 2 ou 3 (depende se procura Vila Nova de Gaia ou Grande Porto). O primeiro, vai ter algumas expectativas mas não muitas. O de lazer é muito mais complicado. Veio para o The Yeatman porque era o que ele queria e é ele que está a pagar. O cliente mesmo que seja através de agências de viagens, muitos vinham porque diziam ao agente de viagens que queriam o The Yeatman, porque já ouviram, já foram pesquisar à internet, já leram alguma coisa sobre nós, ou alguém lhes contou uma experiência. O The Yeatman é um bom exemplo de estudo de caso no mercado brasileiro, foi assim que nós começámos lá, foi pelo passa palavra. O brasileiro é provavelmente do melhor cliente que existe à face da terra, como

gosta muito de falar e contar a experiência, extravazam muito. O Brasil tem uma série de novos ricos, não novos ricos como temos cá, mas pessoas que conseguiram graças aos últimos governos passar de classe média para classe média/ alta, adquiriram maior poder aquisitivo; então começam agora a viajar muito mais para fora. E quando viajam, primeiro viajam para países onde estejam à vontade, porque o brasileiro por formação escolar não tem grandes bases de inglês nem francês, e portanto é mais complicado viajar para um país onde não se fale português. Os EUA para um brasileiro, é uma ida a um *shopping center*. O brasileiro em Miami tem uma comunidade tão grande quanto a comunidade latino-americana. Para eles ir a Nova York é a mesma coisa que nós dizemos que vamos a Lisboa a um *outlet*. Portugal pelas suas raízes que ligam os dois países, acaba por fazer os hóspedes brasileiros sentirem-se em casa. O brasileiro fala, conta, faz aquele espalhafato todo e isso funciona muito bem. O cliente de lazer que vem para o The Yeatman vem à procura de algo, por isso é que o Verão é tão difícil para nós. Não só pelo volume de trabalho que é brutal, 89% de ocupação em Agosto, mas porque é um cliente que exige muito mais de todas as equipas, é um cliente que vai usar muito mais todos os serviços do hotel, que não se satisfaz se dissermos que não há espaço no restaurante. Ele está cá 3 ou 4 noites e portanto é impensável ir todas as noites jantar fora, no dia de chegada ou no dia de partida vai querer jantar no hotel. Vai exigir muito mais da receção, quer fazer *tours*, marcar visitas, ir às caves e quer e quer e quer. E é o cliente que paga, foi ele que escolheu e é ele que está a pagar. Se está a pagar o que está a pagar por um quarto no The Yeatman, vai exigir que lhe dêmos algo em troca. Ao mesmo tempo, é o cliente que mais retorno nos dá. O que nos cabe a nós, é fazer destes 89% de ocupação, todos embaixadores do serviço que nós somos. **“Considera que a área profissional do hóspede tem influência na sua exigência em termos de serviço?”** Depende da vivência. Não acho que a formação seja um fator de influência. A formação vai ser ou não consoante essa formação der oportunidade a essa pessoa de viver mais ou menos experiências. Ou seja, não é absolutamente necessário que uma pessoa sem formação académica quando chege aqui ao hotel seja tão exigente como uma pessoa que tenha uma formação académica porque isso não significa que um trabalhador das obras (levando as coisas ao extremo) já não tenha conseguido ficar num George V em Paris e tenha isso como referência de um hotel de luxo; e que um advogado nunca tenha conseguido sequer “meter o nariz” dentro do George V de Paris. A formação só é um fator de influência no sentido em que pode permitir, financeiramente, que as pessoas tenham mais ou menos vivências. Se me perguntar quem é mais fácil de agarrar,

provavelmente vou dizer uma pessoa que nunca tenha estado num 5 estrelas e que venha cá passar uma lua de mel. É muito mais fácil agradar a essa pessoa porque não tem um comparativo. Mas isso não significa que um dia esse não possa ser um dos nossos clientes mais exigentes. Há outro fator que notamos em época baixa, há muitas pessoas que aproveitam termos preços mais acessíveis para, pelo menos uma vez, ficar naquele hotel que todos os jornais e revistas falam, e que já ganhou não sei quantos prémios. Obviamente que o The Yeatman é uma estadia de sonho no destino Porto, como para mim seria o Vila Joya no Algarve ou o Vila Vita Parc, que tem suites a 6000€. **“Será que um hóspede do ramo de hotelaria é mais exigente ou mais tolerante com o serviço?”** Eu sou mais condescendente e provavelmente não abrirei a boca. Obviamente que, por defeito, estou com atenção a todos os detalhes e mais alguns. Eu costumo dizer aos meus amigos que sou a pior cliente de casamentos que existe porque eu conheço todos os meandros que existem. Já me aconteceu num casamento o prato principal vir com tanta pimenta que eu vi logo que não era linguado, a pimenta era para disfarçar. Tudo depende da predisposição com que as pessoas vão. Nós já tivemos pessoas de hotelaria aqui no hotel que no final fizeram questão de nos dar *feedback*, positivo ou negativo, mas bem intencionado. Há aqueles que vêm e que são mais mal intencionados, até com alguma inveja...está na natureza dos portugueses. Nós temos cá um cliente hoteleiro inglês que cada vez que vem cá deixa um rol de críticas, mas volta sempre. Temos de aprender a gerir a situação, saber ver onde está o certo e o errado. Este cliente vem sempre com um olhar profissional, por muito que queira nunca vai deixar de ter esse olhar profissional. Portanto, as expectativas aqui são um bocadinho diferentes. **“E o facto de o hotel estar em Portugal, condiciona as expectativas?”** O The Yeatman neste momento, por si só, é uma marca. Em 2012 eu comecei a fazer a promoção do hotel e para isso eu tinha de começar por explicar onde era o Porto. Agora eu noto que as pessoas procuram o The Yeatman independentemente de onde ele esteja. A marca já é tão forte que já não tem tanta preponderância saber qual é o destino final, e isso era uma das nossas intenções. O The Yeatman vende-se por si só. Normalmente nós escolhemos o destino e depois procuramos o hotel, aqui é um bocadinho ao contrário. Não digo que isto é 80/20, nem 50/50... mas cada vez mais o The Yeatman vai-se afirmando como um destino e depois o Porto vem atrás. Obviamente que todos os prémios internacionais que o Porto tem ganho, puxam o The Yeatman ainda mais para cima. **“Em que medida a adaptação do serviço à cultura do hóspede se deve sobrepor aos *standards* de procedimentos?”** Acho que há um misto. A única

forma de se garantir qualidade de serviço, é havendo *standards*. Isso tem de ser um bocadinho à parte da cultura dos nossos hóspedes. Mas isto não significa que eu não adapte os serviços consoante a nacionalidade ou a motivação pela qual as pessoas vêm cá. Eu costumo dizer que o hotel tem 3 ou 4 momentos chave durante um ano, uma época baixa (com mais casais, com menor ou maior poder económico. Menor, para aqueles que vêm à procura dos preços mais baixos e conseguem nesta altura do ano realizar um sonho ou maior, para aquelas pessoas que têm capacidade económica para viajar durante todo o ano mas que optam por o fazer em época baixa porque não tem a confusão da época alta); depois entramos numa época engraçada, que é Maio e Junho, que é uma fase de grupos. Aí, naturalmente, o hotel adapta-se porque vai ter as salas de eventos ocupadas, muitos almoços, jantares, etc. Aqui a nossa preocupação tem de ser ao contrário, não nos podemos esquecer que temos individuais no hotel. O *mindset* muda totalmente. Depois entramos no verão, famílias, quartos cheios, sala de pequenos almoços a funcionar entre as 09h45 e as 10h30, com a necessidade de transformar mesas de um momento para o outro, abrem-se os terraços...toca a adaptar o serviço às necessidades do cliente. Tem de ser um serviço mais célere mas, ao mesmo tempo, se um cliente quiser ficar 2h30 na sala de pequenos almoços, eu tenho de garantir que ele pode ficar e que quem vem atrás vai ter sempre mesa. Depois voltamos outra vez à fase de grupos e *corporate*. Depois no natal, voltamos à família, às crianças, à confusão. Basicamente, temos de nos adaptar às motivações. Claro que também nos temos de adaptar às culturas, é importante sabermos corresponder às expectativas de cada cultura e respeitar as tradições de cada um. Mas temos de nos adaptar muito mais às motivações. Para ter uma ideia, nós temos 82 quartos e 20 camas extra. **“Quando um cliente faz um balanço negativo do serviço, acha que isso se deve a uma falha real ou a meros preciosismos?”** Eu acho que há um bocadinho de tudo. Sempre que um cliente tem um comentário negativo no *check out*, é automaticamente chamado um diretor de serviço para tentar perceber o que aconteceu. Se nós não conseguirmos por algum motivo, a receção fica com o *feedback* e nesse próprio dia o cliente é contactado. Há aquele cliente que dá o *feedback* à procura de uma contrapartida, e aí às vezes são preciosismos e nós pedimos imensa desculpa e seguimos em frente. Há aquele que o faz de uma forma generosa, não quer nada em troca, gostou tanto do hotel que quer que os serviços melhorem. Dá-nos aquilo como algo muito positivo, construtivo. Depois há aquele que mesmo tendo uma compensação, um diretor a falar com ele, acaba por fazer uma crítica no *tripadvisor* de qualquer maneira. Estamos a falar de motivação

pessoais que levam cada pessoa a apresentar a sua crítica. É cultural até, há países onde isso está tão enraizado, como no mercado americano. O consumidor americano é extremamente protegido pela lei, então eles tentam arranjar maneira de conseguir tudo e mais alguma coisa porque sabem que geralmente conseguem. Às vezes há situações que nos passam e que nós temos pena que o cliente não tenha dito na hora. Por exemplo, uma má experiência no bar...o cliente sai do bar sem reclamar, a conta é debitada ao quarto e não nos dá hipótese de corrigir o erro logo ali. Imagine, pedem 2 hamburguers e vêm mal passados. O funcionário questiona e eles dizem que não têm muita fome e deixam no prato. Depois no *check out*, vêm-nos dizer. Não deram hipótese de na altura corrigir, fazendo outro prato, ou qualquer coisa na hora. A única solução que temos aí é anular toda a conta de bar. Se tivesse tido na altura, teria sido minimizado e a conta não apareceria no quarto de qualquer forma. Já não era preciso chamar um diretor de serviço, voltar a queixar-se, etc. Há clientes que na altura não ligam e depois no *check out* ligam. E há outros que vêm, e que fazem, e que dizem, etc. Obviamente que quando se está com o cliente à frente, não há tempo para fazer todo o processo interno de indagação para ouvir todas as partes e perceber o que aconteceu, a única solução é oferecer. Não se justifica, num hotel de 5 estrelas, deixar sair um cliente descontente se isso custar ao hotel “peanuts” na faturação de um dia. Muitas vezes nós ficamos com um sabor amargo na boca porque estamos oferecer uma coisa e o cliente nem está a valorizar. Quando o cliente está de má fé, não há nada a fazer. **“Como o cliente que não se queixa e depois vai comentar nas redes sociais”** Esse é o pior. É aquele cliente que nunca nos deu hipótese nenhuma de corrigir o erro. O cliente não se lembra de uma coisa, todas as críticas positivas têm uma pontuação e todas as críticas negativas têm uma pontuação ainda maior. Por exemplo, quando o cliente nos dá 1 bolinha no *tripadvisor*, nós vamos precisar de fazer 50 ou 60 para cobrir a única bolinha que lá temos, mas ela vai ficar lá para sempre, mesmo que respondamos, a bolinha não sai. E provavelmente seriam coisas que nós teríamos hipótese de ter corrigido. E não posso pedir ao *TripAdvisor* para retirar aquilo, isso só acontece quando nós comprovamos por A+B que o cliente nunca esteve hóspede no hotel. Este é um dos problemas do *TripAdvisor*, é um site aberto...não é como o Booking em que é necessário ser cliente para comentar. Depois também há aquele que fica cá, reclama, nós resolvemos, ele vai pro *TripAdvisor*, comenta lá e depois volta. É tratado nas palminhas, tem *free upgrade*, tem águinhas, tem tratamento VIP, tem o Duty Manager a recebê-lo...fica cá 3 noites e na última noite acorda com uma cadeira a ser arrastada, *TripAdvisor* outra vez. Isto acontece, ele deu-nos

oportunidade, nós demos o nosso melhor e o homem tem um azar (alguém arrasta uma cadeira e o homem acorda) – TripAdvisor *again*. **“Acha que o cliente de luxo prefere um tratamento especial ou um certo distanciamento?”** Há as duas coisas, há aquele cliente que se aproxima do *staff*, há o cliente que cria mesmo laços de amizade com o *staff* (sabe os aniversários deles, traz-lhes prendas, escreve-lhes cartas, etc) e há aquele cliente que quer distância, que faz questão que o tratemos pelo título, faz questão de dizer «eu cá e você nesse canto aí porque está aqui para me servir». Mas a maioria tende para o cliente que é amigo. **“Mesmo tratando-se de um serviço de luxo”** Luxo agora é o relacionamento, é o que as pessoas percebem de carinho, esforço por fazer um bom serviço. Eu costumo dizer que o turismo é uma indústria de pessoas para pessoas e, como muitas outras áreas da nossa vida, são as pessoas que nos influenciam. Nós temos uma coisa muito boa neste hotel, é a vista magnífica. O cliente pode estar 45 min à espera de uma bebida sem se aperceber do tempo porque se deixou envolver pela vista. Mas se não tivéssemos uma equipa a acompanhar, não seria assim tão fácil. São os relacionamentos interpessoais que fazem com que as pessoas voltem. Se um cliente liga para o hotel e diz «Eu vou voltar» e somos nós que fazemos a reserva, eles ligam-se de tal maneira que quando voltam só querem que as coisas sejam tratadas por essa pessoa. O mesmo se passa no *housekeeping*, nós temos clientes que só gostam daquela funcionária. Nós já tivemos cá uma cliente que todos os dias tinha uma funcionária do *housekeeping* a dar-lhe banho porque estava com uma perna partida e precisava de ajuda, foi um problema quando a funcionária teve de ir de folga. O *housekeeping* invade a privacidade dos clientes portanto se as pessoas sentirem confiança é um dos melhores *feedbacks* que posso ter. **“Acha que um repeated guest têm mais expectativas?”** Eu acho que é um acréscimo de responsabilidade, porque as expectativas nós já criamos. É a nossa responsabilidade, primeiro: ter a capacidade de responder às expectativas que criamos da primeira vez que o cliente esteve cá mas, mais que isso, dar motivos ao cliente para ele voltar. Ou seja, «andar sempre com uma ceourinha», arranjar justificações para que ele venha. Claro que há *repeated guests* que sabemos que voltam pelo restaurante Michelin ou pela carta de vinhos, pela vista ou pela calma da propriedade (principalmente para as pessoas mais conhecidas na praça, sabem que ninguém os vai andar a chatear a pedir autografos, etc) e temos outros que voltam por causa do Spa, e não é pela marca Caudalie, é pelas terapeutas. Temos sempre de encontrar alguma forma de fazer com que eles voltem. Manter as expectativas deles já é uma enorme responsabilidade, saber à segunda vez as preferências é outra responsabilidade brutal,

mas eles já estão a contar com isso. Por exemplo, o room service tem uma lista com as preferências dos clientes, temos um cliente que já sabemos que toma sempre o pequeno almoço no quarto, tem de ter 2 iogurtes activia, 2 iogurtes grego, o pão não sei quantos, etc... o cliente já nem tem de ligar a pedir, automaticamente fica identificado. Nós tivemos um cliente no verão de 2013 que ficou cá hóspedado 26 noites seguidas. Estes clientes são os mais perigosos, porque têm 26 dias para descobrir defeitos. Ele tinha sempre um pedido especial ao pequeno almoço, que eram as papas de aveia. O cliente voltou o ano passado e demos-lhe as papas de aveia sem ele ter pedido, porque nos lembrámos dele. E todos os dias de manhã, até eu já sabia o pedido: 2 ovos escalfados, um chá verde e as papas de aveia. Ou seja, se conseguir todos os dias fazer as coisas certas, só isso já é um grande desafio. Por isso é que a informação interna é tão importante, nós já sabemos que a probabilidade de o cliente voltar e encontrar exatamente a mesma equipa que encontrou da primeira vez é zero, portanto é importante que todos saibam que aquele cliente gosta de isto e daquilo. Este é um grande trabalho feito pela receção e pela *guest relations*, vão acrescentando informação até construir um perfil. É isto que nos distingue. **“O serviço core de um hotel é o alojamento. Acha que tem mais impacto uma falha no alojamento do que num serviço complementar, como no restaurante?”** O cliente até desculpa mais uma falha no alojamento. Aqui o nosso conceito também é um bocadinho diferente, nós temos a responsabilidade de ter um restaurante com uma estrela Michelin, temos a responsabilidade de ter um Bar temático, ou seja, nós vendemo-nos como um hotel vínico, é imperdoável da nossa parte ter uma equipa no bar que não saiba de cór e salteado o vinho que está a servir. Tal como, ter uma equipa de restaurante que não saiba explicar o que o cliente está a comer. O Spa é provavelmente o sítio onde os clientes serão um bocadinho mais liberais, porque o Spa é para relaxar. Eles não são é liberais quanto à temperatura da água da piscina interior ou quanto à arrumação nas áreas de bem estar. Como o cliente tem uma propensão diferente quando vai ao Spa, voltamos à questão da motivação, a ideia é ter um momento de relaxamento e por isso não vai ter vontade de se chatear, só se vai chatear mesmo se eu não lhe corresponder às expectativas. Se eu disser ao cliente que depois da massagem, pode usar a piscina interior e se o cliente mal mete um dedo na piscina a primeira reação é frio até à ponta da cabeça: ai Jesus! Mas, se começar pela piscina e depois for para o tratamento, ele já não se vai lembrar porque fica tão relaxado que conta é a última memória. É por isso é que nós dizemos que o serviço de pequeno almoço ou de bagagem é tão importante, o *check out* é extremamente

importante, é a última imagem que o cliente leva. **“Acha que o valor percebido pelo cliente supera, regra geral, o valor esperado?”** Temos tido essa capacidade por sermos um projeto inovador, o cliente vem com uma expectativa mas não vem como uma noção do que isto realmente é. A maioria dos clientes quando entra neste *hall*, faz «uau», porque não há um *hall* como este, pelo menos em hotéis considerados de cidade. Basta subir a rampa e entrar nesta rotunda, que entra num paraíso de flores, jardins, fontes, com um porteiro que abre a porta e que está treinado o suficiente para olhar para a bagagem, ver o nome e dizer «bem vindo Senhor tal» que meio caminho já está feito. Se depois chega à receção e leva com um rececionista extremamente simpático, faz um *check in express*, é levado até ao quarto, explicam-lhe a história do hotel (sem serem pesadões) e deixam-no à vontade, isto é ótimo. Agora se um cliente, no *check out* está meia hora à espera do carro, mais meia hora à espera de um carro de bagagem, mais meia hora à espera para conseguir fazer o check out....

Por muitas fotografias que o cliente veja, por muito que lhe digam que o hotel é espaçoso, por muito que os amigos digam que o hotel era enorme, os quartos eram gigantescos, cabia uma família lá dentro. O nosso conceito de espaço é relativo, principalmente se tivermos como medidas os espaços onde vivemos e onde trabalhamos, ou os espaços quando viajamos e ficamos em hotéis da mesma categoria. Há outra questão também, num hotel de 5 estrelas em Londres, por exemplo, os quartos espaçosos como os nossos serão de categorias extremamente altas porque, por norma, os quartos em Inglaterra são pequenos. No Brasil já não, os quartos são grandes, provavelmente pela natureza do próprio país. Mas em relação ao Brasil nós ganhamos por um motivo muito simples, aquilo que um cliente paga cá, no Brasil pagaria 3 vezes mais.

Quando nos dizem “grande”, o conceito de espaço para mim e para si é diferente. Nós conseguimos sempre ter esse fator «uau» à chegada, a dificuldade é mantê-lo até ao final. Um cliente que chegue aqui mal disposto, entra... olha lá para fora e vê a cidade do Porto, olha para o lado e tem uma *guest relations* simpatiquérrima a dizer-lhe «bem vindo», o cliente vai começar a ficar mais bem humorado. A nossa responsabilidade é ler o cliente e saber qual é o limite. Isso é o que faz de nós, bons ou maus profissionais em hotelaria, é saber ler um cliente. O pior de tudo é quando olhamos para um cliente e não conseguimos lê-los. Há clientes que são impressionantes, por muito que se fale e se tente perceber, não se consegue. Eu já fiz alguns *check in* e algumas visitas de inspeção com clientes que eu não consegui ler do início ao fim.

Sabe o que é chegar ao final e dizer «não sei»? Há muita subjetividade. **“Enquanto hóspede que aspetos valoriza mais no serviço de hotelaria?”** A simpatia e o *staff*. Isso e limpeza do quarto. Dou muito valor à simpatia e à higiene. Um por uma questão de saúde e o outro porque viajo muito sozinha, portanto o facto de me sentir bem recebida e de saber que se preocupam e que se dispõem a ajudar, isso para mim é muito importante.

Anexo 3. Nodes Nvivo10

Nodes					
Name	Sources	References	Created On	Created By	
Capacidade de Resposta	0	0	10/02/2015 21:09	MR	
Disponibilidade para ajudar	2	2	12/02/2015 22:55	MR	
Eficiência do staff a resolver problemas	4	4	12/02/2015 22:54	MR	
Prestação do serviço no tempo correto	0	0	12/02/2015 22:52	MR	
Rapidez do serviço	1	1	12/02/2015 22:56	MR	
Serviços complementares	2	2	17/03/2015 23:55	MR	
Experiência do serviço	6	6	15/02/2015 16:55	MR	
Confiança	0	0	12/02/2015 21:20	MR	
Cumprimento das promessas	2	3	12/02/2015 22:58	MR	
Nível de preço e requisitos de qualidade	2	5	12/02/2015 22:58	MR	
Relação preço qualidade	1	2	12/02/2015 22:57	MR	
Elementos tangíveis	1	1	12/02/2015 21:20	MR	
Amenities	0	0	29/07/2015 14:30	MR	
Boa localização	1	1	12/02/2015 21:38	MR	
Conforto	1	1	12/02/2015 22:46	MR	
Instalações, equipamentos e decoração	2	3	12/02/2015 22:40	MR	
Internet	1	1	12/02/2015 21:40	MR	
Limpeza e higiene	2	2	12/02/2015 22:43	MR	
Pequeno almoço	1	1	29/07/2015 14:02	MR	
Qualidade do quarto	3	3	12/02/2015 21:43	MR	
Transporte	0	0	29/07/2015 14:26	MR	
Empatia	0	0	12/02/2015 21:17	MR	
Antecipação das necessidades	2	2	10/02/2015 21:11	MR	
Comportamento genuíno do staff	3	6	12/02/2015 22:44	MR	
Cortesia do Staff	1	1	12/02/2015 22:45	MR	
Empatia	3	4	12/02/2015 22:48	MR	
Fator surpresa	2	3	15/02/2015 16:36	MR	
Personalização, adaptação	5	12	12/02/2015 22:51	MR	
Relacionamento especial	4	6	12/02/2015 22:42	MR	
Fatores externos	1	1	15/02/2015 18:08	MR	
Comunicações externas	2	3	19/02/2015 22:37	MR	
Localização do hotel - Portugal	5	7	15/02/2015 17:43	MR	
Star rating, grupo membro	4	5	15/02/2015 17:38	MR	
Conceito de luxo	2	3	15/02/2015 18:17	MR	
Referências mundiais	1	3	17/03/2015 19:09	MR	
Word of mouth	6	11	15/02/2015 18:23	MR	
E-WOM	3	3	23/02/2015 22:42	MR	

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

[-] Fatores internos	0	0	21/03/2015 10:53	MR
[-] Estereótipos	1	2	12/03/2015 18:39	MR
[-] Experiências passadas	4	8	15/02/2015 17:52	MR
[-] Género	3	3	15/02/2015 17:35	MR
[-] Motivação e necessidades pessoais	2	2	12/03/2015 18:48	MR
[-] Nacionalidade, cultura	4	5	15/02/2015 17:39	MR
[-] Nível de rendimento	3	4	15/02/2015 17:40	MR
[-] Sujeito pagador do serviço	2	4	12/03/2015 19:00	MR
[-] Ocupação profissional	3	3	15/02/2015 17:42	MR
[-] Disponibilidade de tempo	1	1	17/03/2015 19:00	MR
[-] Setor da Hotelaria	2	2	18/03/2015 0:04	MR
[-] Vivências	1	2	12/03/2015 18:52	MR
[-] Propósito da estada	6	11	15/02/2015 17:34	MR
[-] Subjetividade	2	5	12/03/2015 18:40	MR
[-] Garantia	0	0	12/02/2015 21:18	MR
[-] Receção acolhedora	1	1	12/02/2015 22:41	MR
[-] Reconhecimento	4	4	19/02/2015 22:42	MR
[-] Segurança	0	0	12/02/2015 22:41	MR
[-] Standards	3	5	29/07/2015 13:32	MR

Anexo 4. Guião questionário – versão Portuguesa

Tese de Mestrado: “As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo – fatores influenciadores”



Com este inquérito pretende-se perceber de que forma, e em que medida, os fatores intrínsecos e extrínsecos de cada indivíduo influenciam as expectativas dos clientes nos hotéis de 5 estrelas em Portugal. O tempo de resposta estimado é de 10 minutos e é garantida a total confidencialidade dos dados obtidos.

Muito obrigada pela sua participação!

Género:

Idade:

Nacionalidade:

Ocupação Profissional:

Alguma vez ficou hospedado num hotel de 5 estrelas?

Nos últimos 2 anos, quantas vezes ficou hospedado num hotel de 5 estrelas?

Responda usando uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “não influencia nada”, 2 “influencia pouco”, 3 “neutro”, 4 “influencia muito” e 5 “influencia extremamente”.

Em que medida este parâmetro influencia as suas expectativas acerca de um hotel?

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Cadeia/grupo à(ao) qual o hotel pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <i>Star rating</i> do hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Conceito associado ao hotel (resort, rural, <i>bussiness</i> , pousada)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Fama/ popularidade do hotel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Disponibilidade de tempo influenciada pela ocupação profissional (reformado, profissão ativa ou profissão menos ativa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. País de destino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. A companhia durante a estada (amigos, família, sozinho)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Media (TV, jornais, revistas, rádio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

9. Conselhos de amigos e/ou familiares acerca do hotel	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10. Comentários na internet acerca do hotel (Booking, TripAdvisor)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

	Acha provável obter este parâmetro num hotel com classificação de 5 estrelas em Portugal? Responda usando uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “improvável”, 2 “pouco provável”, 3 “neutro”, 4 “muito provável” e 5 “extremamente provável”.	Quão importante é para si este parâmetro num hotel com classificação de 5 estrelas em Portugal? Responda usando uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “nada importante”, 2 “pouco importante”, 3 “neutro”, 4 “muito importante” e 5 “extremamente importante”.
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
1. Surpresas à chegada e durante a estada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2. Serviço de alojamento de qualidade	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3. Serviços complementares de qualidade (Spa, restaurante, bar, etc)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4. Experiência global do serviço a exceder as expectativas	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5. Simpatia e amabilidade do staff	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6. Ser ouvido perante uma reclamação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
7. Ser rapidamente arranjada uma solução para resolver a minha reclamação	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
8. Antecipação dos meus gostos e desejos	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
9. Comportamento genuíno por parte do staff	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
10. Conforto e limpeza do quarto	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
11. Qualidade superior dos equipamentos e materiais do quarto	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
12. Dimensões favoráveis do quarto	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
13. Preocupação com o meu bem-estar	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14. Cortesia por parte do staff	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15. Distanciamento do staff	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

16. Tratamento personalizado	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
17. Adaptação do serviço à minha cultura	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
18. Ser reconhecido quando volto ao mesmo hotel	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
19. Conhecimento prévio acerca dos meus gostos e preferências quando volto ao mesmo hotel	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
20. Receção calorosa à chegada	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
21. Acesso gratuito à internet no quarto e nas áreas comuns do hotel	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
22. Qualidade da ligação à internet	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
23. Um bom pequeno almoço	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
24. Qualidade do café	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
25. Segurança	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
26. Cumprimento das promessas (ex. informação no site ou noutro meio de comunicação)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
27. Boa relação preço - qualidade	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
28. Apresentação e decoração cuidadas do hotel	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
29. Ajuda com o planeamento da estadia (aconselhamento de pontos de interesse na cidade, restaurantes, etc)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Responda usando uma escala de 1 a 5, sendo que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 “discordo”, 3 “neutro”, 4 “concordo” e 5 “concordo totalmente”.

Em que medida concorda com a afirmação?

1. 2. 3. 4. 5.

1. Comparativamente a Portugal, estaria disposto a pagar mais por um hotel da mesma categoria ou de categoria inferior em Paris ou Nova Iorque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Em Paris ou Nova Iorque, um hotel de 5 estrelas teria mais qualidade do que um de 5 estrelas em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se não for eu a pagar a estadia, serei mais tolerante com os erros e falhas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Quando viajo, valorizo gastar o meu dinheiro noutros bens ou serviços além do alojamento (ex. compras, refeições fora, <i>souvenirs</i> , entradas em museus, espetáculos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Valorizo a possibilidade de fazer uma reserva online, através do site do hotel ou de outro site (ex. Booking), sem ter de recorrer a um intermediário (agências de viagem tradicionais)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
--	---

Caso pretenda ter conhecimento acerca dos resultados desta investigação, por favor disponibilize o seu endereço de correio eletrónico: _____

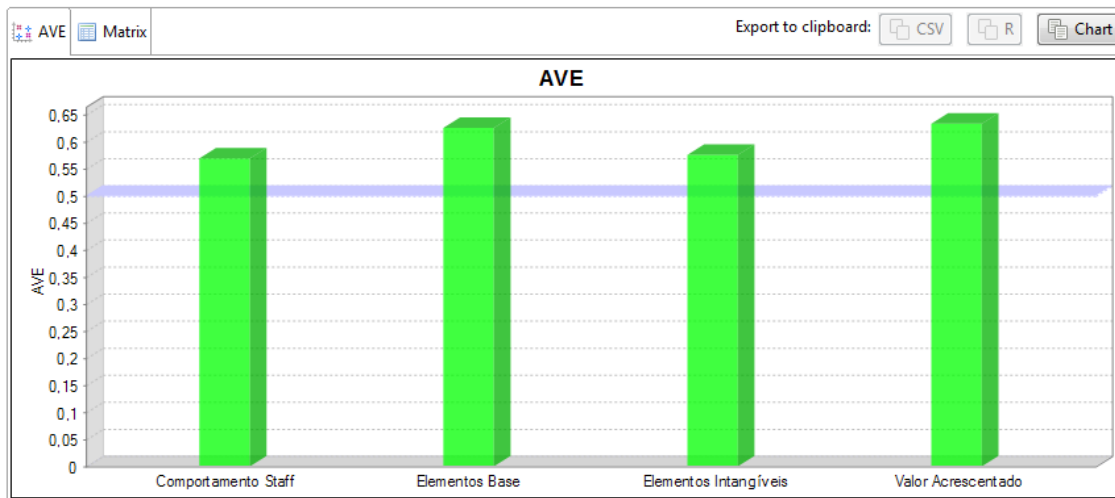
Atenciosamente,

Mariana Ribeiro Neto

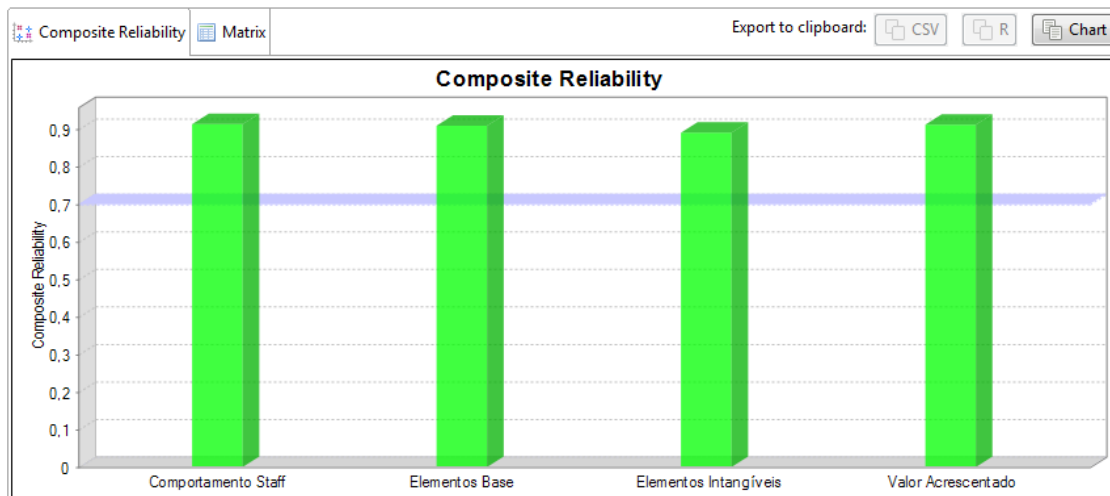
Contacto: marianaribneto@gmail.com

Anexo 5. Indicadores via SmartPLS (escala não ponderada)

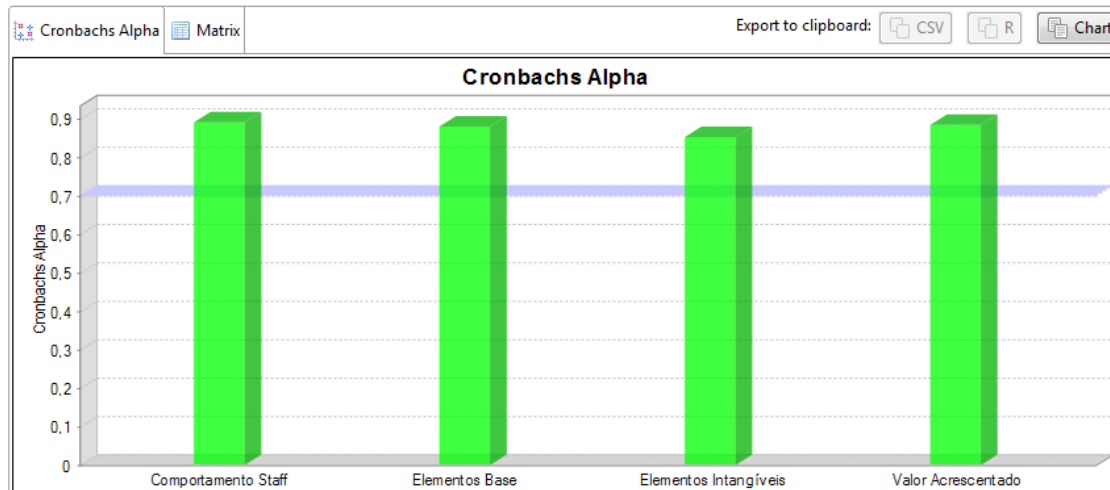
Average Variance Extracted (AVE)



Composite Reliability



Cronbachs Alpha



Anexo 6. Análise Multi-Grupo

Hipóteses		Sample Mean		Standard Error		T Statistics		t-statistic	p-value (2 tailed)
Gênero		Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.		
H1a	Cadeia -> Comportamento Staff	0,059	0,046	0,179	0,103	0,26	0,303		
H1b	Cadeia -> Elementos Base	-0,087	0,093	0,145	0,107	0,561	0,759		
H1c	Cadeia -> Elementos Intangíveis	-0,05	0,092	0,156	0,093	0,355	0,843		
H1d	Cadeia -> Valor Acrescentado	0,121	0,058	0,18	0,095	0,717	0,557		
H2a	Companhia -> Comportamento Staff	0,306	-0,04	0,149	0,092	2,074	0,415	1,892	0,06
H2b	Companhia -> Elementos Base	0,065	0,15	0,162	0,1	0,592	1,493		
H2c	Companhia -> Elementos Intangíveis	0,06	0,134	0,48	0,074	0,505	1,828		
H2d	Companhia -> Valor Acrescentado	0,112	-0,003	0,145	0,092	0,799	0,213		
H3a	Conceito de Luxo -> Comportamento Staff	0,294	0,067	0,128	0,104	2,333	0,692	1,149	0,252
H3b	Conceito de Luxo -> Elementos Base	0,255	0,042	0,138	0,111	1,903	0,488		
H3c	Conceito de Luxo -> Elementos Intangíveis	0,21	0,113	0,136	0,093	1,695	1,301		
H3d	Conceito de Luxo -> Valor Acrescentado	0,088	0,046	0,145	0,102	0,645	0,441		
H4a	Disponibilidade tempo -> Comportamento Staff	0,031	0,139	0,151	0,081	0,329	1,797		
H4b	Disponibilidade tempo -> Elementos Base	-0,013	0,006	0,15	0,082	0,12	0,04		
H4c	Disponibilidade tempo -> Elementos Intangíveis	0,039	-0,024	0,143	0,069	0,27	0,334		
H4d	Disponibilidade tempo -> Valor Acrescentado	0,117	0,135	0,158	0,091	0,839	1,518		
H5a	Media -> Comportamento Staff	-0,187	0,109	0,143	0,085	1,493	1,251		
H5b	Media -> Elementos Base	-0,147	0,091	0,152	0,084	0,87	1,014		
H5c	Media -> Elementos Intangíveis	-0,268	0,012	0,151	0,075	1,767	0,132		
H5d	Media -> Valor Acrescentado	0,084	0,151	0,17	0,086	0,223	1,759		
H6a	Pais -> Comportamento Staff	-0,36	0,067	0,163	0,094	2,055	0,695	2,251	0,025
H6b	Pais -> Elementos Base	-0,151	0,063	0,159	0,09	1,037	0,802		
H6c	Pais -> Elementos Intangíveis	-0,239	0,095	0,177	0,087	1,303	1,089		
H6d	Pais -> Valor Acrescentado	-0,263	0,135	0,161	0,087	1,504	1,523		
H7a	Reputação -> Comportamento Staff	0,12	-0,14	0,182	0,09	0,759	1,498		
H7b	Reputação -> Elementos Base	0,16	0,015	0,257	0,117	0,845	0,194		
H7c	Reputação -> Elementos Intangíveis	0,223	-0,033	0,254	0,084	1,076	0,277		
H7d	Reputação -> Valor Acrescentado	0,274	-0,115	0,167	0,092	1,702	1,18		
H8a	Star Rating -> Comportamento Staff	-0,251	0,244	0,154	0,12	1,479	2,108	2,159	0,032
H8b	Star Rating -> Elementos Base	-0,032	0,146	0,174	0,122	0,013	1,145		
H8c	Star Rating -> Elementos Intangíveis	-0,169	0,235	0,17	0,096	0,17	2,362	2,076	0,039
H8d	Star Rating -> Valor Acrescentado	-0,268	0,107	0,159	0,117	1,638	0,979		
H9a	WOM -> Comportamento Staff	0,312	0,055	0,216	0,08	1,531	0,622		
H9b	WOM -> Elementos Base	0,275	-0,034	0,225	0,094	1,216	0,364		
H9c	WOM -> Elementos Intangíveis	0,203	0,095	0,238	0,095	0,848	0,957		
H9d	WOM -> Valor Acrescentado	0,359	-0,03	0,194	0,099	1,937	0,394		
H10a	e-WOM -> Comportamento Staff	-0,097	0,063	0,173	0,082	0,655	0,798		
H10b	e-WOM -> Elementos Base	0,085	-0,037	0,238	0,089	0,055	0,374		
H10c	e-WOM -> Elementos Intangíveis	0,107	0,063	0,242	0,081	0,255	0,828		
H10d	e-WOM -> Valor Acrescentado	-0,1	0,02	0,147	0,1	0,719	0,217		

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

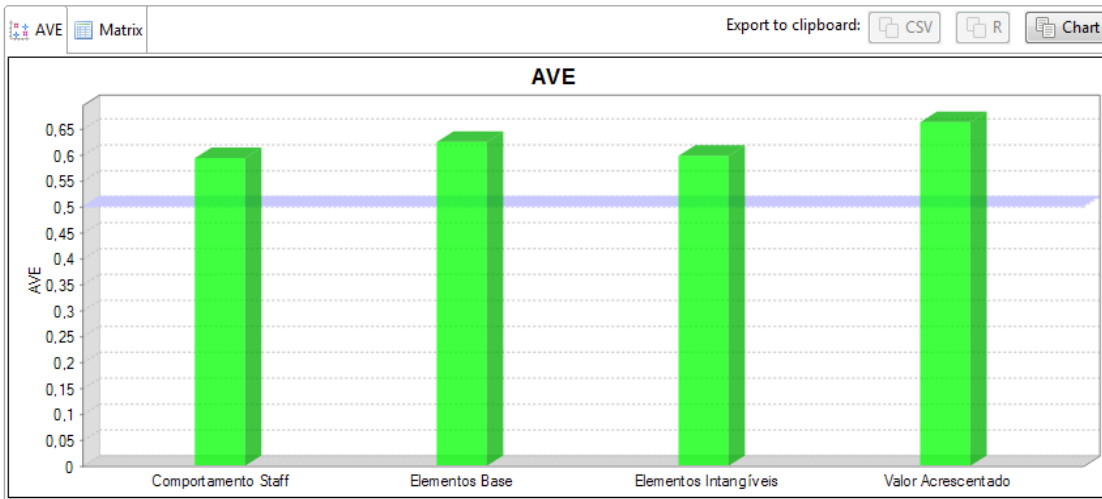
Hipóteses		Sample Mean		Standard Error		T Statistics		t-statistic	p-value (2 tailed)
Nacionalidade		Port.	Total	Port.	Total	Port.	Total		
H1a	Cadeia -> Comportamento Staff	0,002	0,02	0,089	0,089	0,061	0,137		
H1b	Cadeia -> Elementos Base	0,023	0,028	0,088	0,077	0,182	0,308		
H1c	Cadeia -> Elementos Intangíveis	0,046	0,034	0,079	0,07	0,562	0,415		
H1d	Cadeia -> Valor Acrescentado	0,07	0,076	0,084	0,074	0,785	0,934		
H2a	Companhia -> Comportamento Staff	0,065	0,043	0,077	0,07	0,854	0,618		
H2b	Companhia -> Elementos Base	0,135	0,142	0,089	0,084	1,548	1,72		
H2c	Companhia -> Elementos Intangíveis	0,152	0,113	0,068	0,067	<u>2,213</u>	1,621	0,409	0,683
H2d	Companhia -> Valor Acrescentado	0,056	0,015	0,083	0,074	0,507	0,093		
H3a	Conceito de Luxo -> Comportamento Staff	0,213	0,155	0,077	0,076	<u>2,793</u>	<u>2,087</u>	0,36	0,592
H3b	Conceito de Luxo -> Elementos Base	0,153	0,14	0,091	0,074	1,7	1,915		
H3c	Conceito de Luxo -> Elementos Intangíveis	0,185	0,175	0,081	0,072	<u>2,366</u>	<u>2,505</u>	0,093	0,926
H3d	Conceito de Luxo -> Valor Acrescentado	0,124	0,073	0,077	0,075	1,533	1,039		
H4a	Disponibilidade tempo -> Comportamento Staff	0,115	0,094	0,079	0,069	1,536	1,432		
H4b	Disponibilidade tempo -> Elementos Base	0,037	0,011	0,077	0,072	0,449	0,189		
H4c	Disponibilidade tempo -> Elementos Intangíveis	-0,005	0,003	0,067	0,062	0,079	0,137		
H4d	Disponibilidade tempo -> Valor Acrescentado	0,13	0,128	0,078	0,071	1,726	1,847		
H5a	Media -> Comportamento Staff	0,041	0,063	0,085	0,081	0,492	0,782		
H5b	Media -> Elementos Base	0,002	0,019	0,08	0,076	0,072	0,239		
H5c	Media -> Elementos Intangíveis	-0,062	-0,059	0,071	0,067	0,795	0,849		
H5d	Media -> Valor Acrescentado	0,135	0,126	0,081	0,074	1,671	1,755		
H6a	País -> Comportamento Staff	-0,069	0,004	0,074	0,072	1,08	0,014		
H6b	País -> Elementos Base	-0,009	-0,01	0,079	0,08	0,217	0,067		
H6c	País -> Elementos Intangíveis	-0,018	0,037	0,082	0,074	0,347	0,466		
H6d	País -> Valor Acrescentado	-0,008	0,052	0,08	0,076	0,201	0,648		
H7a	Reputação -> Comportamento Staff	-0,176	-0,1	0,084	0,079	<u>2,116</u>	1,28	0,661	0,509
H7b	Reputação -> Elementos Base	0,01	0,046	0,111	0,096	0,115	0,473		
H7c	Reputação -> Elementos Intangíveis	-0,04	0,02	0,083	0,076	0,457	0,324		
H7d	Reputação -> Valor Acrescentado	-0,14	-0,061	0,083	0,078	1,68	0,786		
H8a	Star Rating -> Comportamento Staff	0,167	0,155	0,114	0,106	1,543	1,448		
H8b	Star Rating -> Elementos Base	0,121	0,092	0,102	0,09	1,233	1,09		
H8c	Star Rating -> Elementos Intangíveis	0,197	0,157	0,083	0,082	<u>2,296</u>	1,863	0,343	0,732
H8d	Star Rating -> Valor Acrescentado	0,041	0,047	0,108	0,099	0,512	0,519		
H9a	WOM -> Comportamento Staff	0,163	0,113	0,092	0,087	1,711	1,333		
H9b	WOM -> Elementos Base	0,101	0,072	0,104	0,093	0,96	0,777		
H9c	WOM -> Elementos Intangíveis	0,159	0,125	0,096	0,092	1,637	1,333		
H9d	WOM -> Valor Acrescentado	0,1	0,076	0,086	0,084	1,023	0,899		
H10a	e-WOM -> Comportamento Staff	0	0,024	0,071	0,073	0,071	0,376		
H10b	e-WOM -> Elementos Base	-0,054	-0,004	0,088	0,083	0,61	0,104		
H10c	e-WOM -> Elementos Intangíveis	0,011	0,066	0,08	0,087	0,134	0,755		
H10d	e-WOM -> Valor Acrescentado	-0,012	0	0,079	0,081	0,145	0,03		

As expectativas dos clientes no mercado hoteleiro de luxo

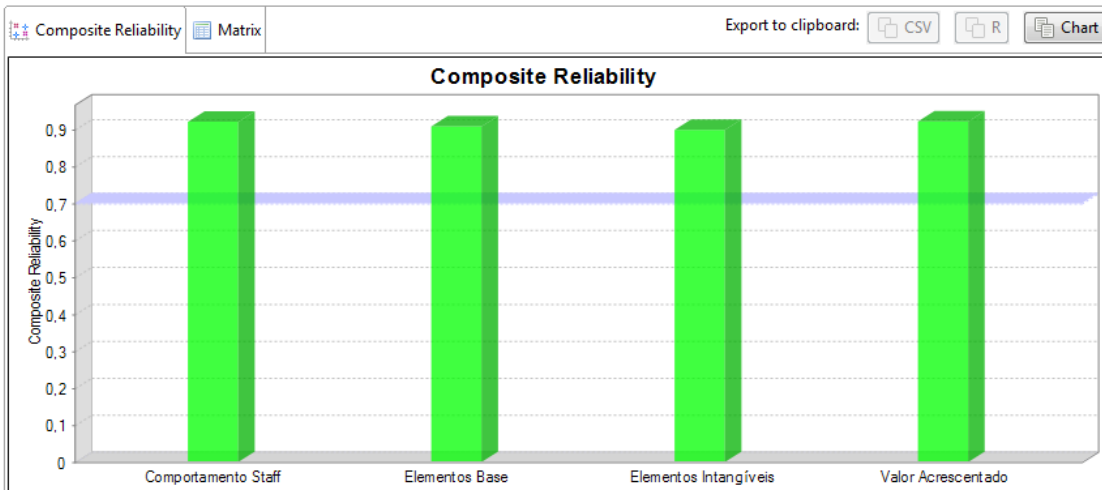
Hipóteses		Sample Mean		Standard Error		T Statistics		t-statistic	p-value (2 tailed)
Experiência em hotéis de luxo		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não		
H1a	Cadeia -> Comportamento Staff	0,003	-0,078	0,098	0,207	0,089	0,37	1,302	0,194
H1b	Cadeia -> Elementos Base	0,059	-0,136	0,094	0,206	0,519	0,617		
H1c	Cadeia -> Elementos Intangíveis	0,097	-0,227	0,084	0,19	1,016	1,266		
H1d	Cadeia -> Valor Acrescentado	0,073	0,013	0,089	0,222	0,654	0,026		
H2a	Companhia -> Comportamento Staff	0,052	-0,104	0,092	0,169	0,639	0,464	1,302	0,194
H2b	Companhia -> Elementos Base	0,181	-0,084	0,089	0,216	2,145	0,267		
H2c	Companhia -> Elementos Intangíveis	0,095	0,076	0,082	0,179	1,215	0,515		
H2d	Companhia -> Valor Acrescentado	0,057	-0,11	0,089	0,157	0,632	0,769		
H3a	Conceito de Luxo -> Comportamento Staff	0,123	0,401	0,092	0,176	1,285	2,112	1,302	0,194
H3b	Conceito de Luxo -> Elementos Base	0,087	0,29	0,084	0,219	0,959	1,322		
H3c	Conceito de Luxo -> Elementos Intangíveis	0,152	0,365	0,086	0,201	1,711	1,914		
H3d	Conceito de Luxo -> Valor Acrescentado	0,168	-0,12	0,085	0,156	1,879	0,834		
H4a	Disponibilidade tempo -> Comportamento Staff	0,098	0,004	0,084	0,198	1,153	0,036	1,302	0,194
H4b	Disponibilidade tempo -> Elementos Base	0,067	-0,191	0,083	0,192	0,71	1,105		
H4c	Disponibilidade tempo -> Elementos Intangíveis	0,003	0,009	0,072	0,173	0,051	0,138		
H4d	Disponibilidade tempo -> Valor Acrescentado	0,107	-0,108	0,09	0,17	1,234	0,655		
H5a	Media -> Comportamento Staff	0,016	0,347	0,087	0,222	0,123	1,535	1,302	0,194
H5b	Media -> Elementos Base	0,009	0,132	0,084	0,213	0,082	0,588		
H5c	Media -> Elementos Intangíveis	-0,077	0,002	0,076	0,195	0,962	0,037		
H5d	Media -> Valor Acrescentado	0,152	0,125	0,081	0,192	1,868	0,674		
H6a	Pais -> Comportamento Staff	-0,031	0,203	0,084	0,217	0,459	0,904	1,302	0,194
H6b	Pais -> Elementos Base	-0,014	0,174	0,089	0,214	0,156	0,817		
H6c	Pais -> Elementos Intangíveis	0,067	0,005	0,086	0,219	0,829	0,004		
H6d	Pais -> Valor Acrescentado	-0,112	0,583	0,076	0,193	1,554	3,15	3,944	0
H7a	Reputação -> Comportamento Staff	-0,126	-0,121	0,084	0,285	1,416	0,098	1,744	0,082
H7b	Reputação -> Elementos Base	-0,007	0,114	0,107	0,304	0,018	0,639		
H7c	Reputação -> Elementos Intangíveis	-0,056	0,306	0,079	0,239	0,654	1,563		
H7d	Reputação -> Valor Acrescentado	-0,079	0,043	0,089	0,233	0,819	0,268		
H8a	Star Rating -> Comportamento Staff	0,252	-0,198	0,114	0,267	2,252	0,859	1,422	0,156
H8b	Star Rating -> Elementos Base	0,13	-0,022	0,098	0,337	1,412	0,173		
H8c	Star Rating -> Elementos Intangíveis	0,207	-0,108	0,091	0,266	2,326	0,608		
H8d	Star Rating -> Valor Acrescentado	0,052	-0,066	0,107	0,234	0,57	0,257		
H9a	WOM -> Comportamento Staff	0,127	0,039	0,099	0,226	1,376	0,181	1,422	0,156
H9b	WOM -> Elementos Base	0,023	0,137	0,115	0,271	0,263	0,487		
H9c	WOM -> Elementos Intangíveis	0,144	-0,031	0,101	0,251	1,483	0,166		
H9d	WOM -> Valor Acrescentado	0,09	0,093	0,094	0,18	0,99	0,55		
H10a	e-WOM -> Comportamento Staff	0,021	0,235	0,083	0,219	0,25	1,127	1,422	0,156
H10b	e-WOM -> Elementos Base	0,05	-0,013	0,081	0,277	0,573	0,037		
H10c	e-WOM -> Elementos Intangíveis	0,011	0,276	0,078	0,261	0,077	1,249		
H10d	e-WOM -> Valor Acrescentado	-0,014	0,118	0,087	0,168	0,191	0,711		

Anexo 7. Indicadores via SmartPLS (escala ponderada)

Average Variance Extracted (AVE)



Composite Reliability



Cronbachs Alpha

